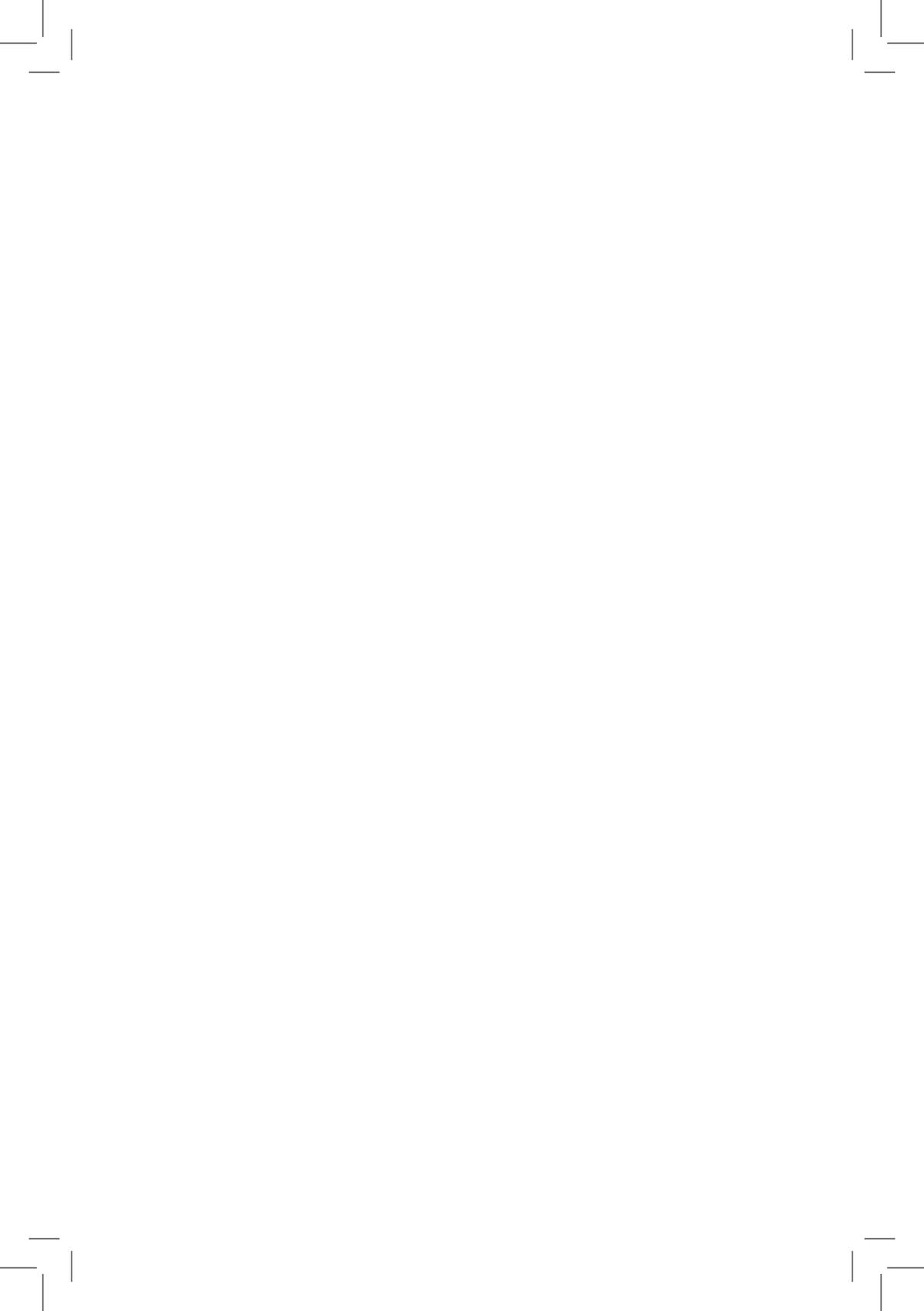






طريق السعادة

كيف تطبّق علم السعادة وتستفيد منه
في الإسراع من وتيرة نجاحك



«دراسة شاملة عن كيفية التطوير الذاتي لتحقيق
السعادة دون التأثير على سماتنا الأصيلة
أو سلامتنا العقلية»

طريق السعادة

كيف تطبق علم السعادة وتستفيد منه
في الإسراع من وتيرة نجاحك



د. إيما سيبالا

المدير العلمي بمركز جامعة ستانفورد للأبحاث
وتعليم التعاطف والإيثار



قنديل | Qindeel

THE HAPPINESS TRACK
HOW TO APPLY THE SCIENCE OF HAPPINESS
TO ACCELERATE YOUR SUCCESS

EMMA SEPPALA. PH.D

طريق السعادة
كيف تستفيد من علم السعادة
في التعجيل بنجاحك؟
د. إيما سيبالا

© 2018 Qindeel printing, publishing & distrubtion

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب، أو نقله على أي نحو، وبأي طريقة، سواء
أكانت إلكترونية أم ميكانيكية أم بالتصوير أم بالتسجيل أم خلاف ذلك،
إلا بموافقة الناشر على ذلك كتابة مقدماً.

الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر
موافقة « المجلس الوطني للإعلام » في دولة الإمارات العربية المتحدة
رقم: 2018/6/8 MC-02- 01-5537677 تاريخ

ISBN: 978 - 9948 - 24 - 614 - 5



قنديل | Qindeel

للطباعة والنشر والتوزيع
Printing, publishing & Distribution

ص.ب: 47417 شارع الشيخ زايد
دبي - دولة الإمارات العربية المتحدة
البريد الإلكتروني: info@qindeel.ae
الموقع الإلكتروني: www.qindeel.ae

© جميع الحقوق محفوظة للناشر 2018

الطبعة الأولى: آب / أغسطس 2018 م - 1439 هـ

المحتويات

- 17 مقدمة
- 37 **الفصل الأول: كفاك ملاحقة للمستقبل**
لماذا نجد السعادة والنجاح في الوقت الحاضر؟
- 75 **الفصل الثاني: تخلّ عن تسرعك المفرط**
استفد من مرونتك الطبيعية
- 117 **الفصل الثالث: قُد طاقتك**
الفوائد الخفية للهدوء
- 163 **الفصل الرابع: حقق إنجازات أكثر دون بذل مجهود أكبر**
سر الوصول إلى الإبداع
- 205 **الفصل الخامس: استمتع بعلاقة ناجحة مع ذاتك**
كيف يُؤثر ارتباطك بنفسك على إمكاناتك؟

235 الفصل السادس: اعرف حدود الشفقة.
	لماذا تصب الشفقة في صالحك أكثر من المنفعة الذاتية؟
275شكر وتقدير
279هو امش
371الفهرس
375المؤلف

قالوا عن كتاب: «طريق السعادة»

«هل أنت من المحترفين الذين يتمتعون بالاجتهاد والتفاني والقدرة على إنجاز مهام متعددة؟ إذا كنت كذلك فربما تكون أفكارك حول النجاح خاطئة، وربما كنت بحاجة إلى قراءة كتاب: «طريق السعادة»، وهو دراسة أجرتها د/ إيما سيبالا عن العوامل غير المنطقية التي تُحقق النجاح في الحياة العادية والمهنية. أتعلم ما أفضل شيء على الإطلاق؟ «أن هذه المهارات أصبحت جميعها بين يديك!».

دانيال إنش بينك مؤلف كتابي: «انطلق»، و: «عقل جديد كامل».

تُحاول الكاتبة إيما سيبالا إقناعنا بأن إعادة تهيئة عقولنا لاستيعاب مفهوم السعادة يُمكن بدورها أن تُغيّر طريق حياتنا والطريق الذي نسلكه نحو النجاح، فقراءة هذا الكتاب مثيرة لكل من يرغب في التمتع بحياة ناجحة وحافلة.

آمي كودي، أستاذ كلية هارفرد للأعمال، ومؤلفة كتاب: «الحضور»

«استناداً إلى عدد كبير من الأبحاث في مجال علوم النفس والأعصاب، يعرض لنا كتاب: «طريق السعادة» مجموعة كبيرة من الرؤى لتغيير الطريقة التي نسلکها في عملنا وحياتنا الشخصية وعلاقتنا، وقد أُعِدَّ هذا الكتاب بعناية، حيث يحوي بين طياته نظرة حول كيفية تطوير أنفسنا دون أن نفقد أصالتنا أو اتزاننا العقلي».

آدم جرانت، أستاذ بجامعة وارتن، ومؤلف كتاب: «الأخذ والعطاء»، وهو من أكثر الكتب مبيعاً وفقاً لصحيفة «نيويورك تايمز».

«عبر إستراتيجياتها التي تدعمها الأبحاث، لا تُعلمنا إيما سييالا كيف ننجح في المهنة التي اخترناها فحسب، بل تعلمنا كذلك كيف نظل صادقين مع أنفسنا، وكيف نستمتع بكل لحظة فيها».

سوزان كين، شريك مؤسس للثورة الهادئة، ومؤلفة كتاب: «الهدوء... قوة الانطوائيين في عالم لا يتوقف عن الكلام»، وهو من أكثر الكتب مبيعاً وفقاً لصحيفة «نيويورك تايمز»

«على مدى عقود ارتبطنا بنظريات النجاح التي أرهقتنا واستنزفت قوانا لأننا لا نعرف لها بديلاً، ويأتي كتاب: «طريق السعادة» ليُقدم لنا حلاً سهلاً قراءته ويؤيده العلم من أجل تحقيق نجاح مستدام، وهو النجاح الذي نسعى جميعاً جاهدين إلى تحقيقه، وبه نعم بالرضا والسعادة والصحة».

د. سكوت باري كوفمان، المدير العلمي لمعهد الخيال بجامعة بنسلفانيا

«تُوضح لنا إيما سيبالا كيف يُمكن أن نتمتع بحياة مهنية هادفة وناجحة، ونعيش حياة سعيدة، وننعم بحياتنا من خلال الاعتناء بأنفسنا أولاً. لقد كان العالم منذ أمدٍ بعيدٍ في حاجةٍ إلى رؤية إيما سيبالا».

تشاد منغ تان، رجل شركة جوجل «الرائع والمرح»، ومؤلف كتاب: «ابحث عما بداخلك،» وهو من بين الكتب الأكثر مبيعاً طبقاً لصحيفة «نيويورك تايمز»

«يُقدم لنا كتاب «طريق السعادة» لمحة رائعة عما تؤكده البحوث العلمية الحديثة بأنها من بين أهم الطرق التي من خلالها نحقق الصحة والسعادة في حياتنا، وتمتلك إيما سيبالا أحدث الرؤى والتجارب الحاسمة التي يُمكن أن تُساعدنا على إعادة تعريف مصطلح النجاح، حيث تُوضح أن إظهار التعاطف تجاه الذات وتجاه الآخرين هو حجر الأساس لكي ننعم بحياة مليئة بالتواصل وذات معنى عميق، وإنها لنعمة كبرى أن تكون قادراً على استيعاب كلماتها التي تتميز بالحكمة، وأن تسلك طرقاً أعمق يُمكننا جميعاً من خلالها أن نحقق النجاح!».

دانييل جاي. سيجيل، حاصل على درجة الدكتوراه في الطب، ومؤلف كتب:

«نفاذ البصيرة»، و: «العصف الذهني»، و: «الطبيب اليقظ»، والمدير

التفيزي لمعهد «Mindsight Institute»، وأستاذ الطب بجامعة

كاليفورنيا بلوس أنجلِس

«حوّلت الدكتورّة سييالا العلوم الحديثة إلى كتاب عملي سريع الخطى ذي آثار عميقة، فالسعادة تُشعرنا بالراحة بشكل ملحوظ، لأنها جيدة لصحتنا وعلاقاتنا وأعمالنا، واستناداً إلى عدة أبحاث في مجال علوم النفس والأعصاب وإلى أعمالها الرائدة بجامعة ستانفورد، تقدم لنا الدكتورّة سييالا ستّ طرقٍ فعّالة لتحويل المزيد من الرفاهية إلى مزيد من النجاح».

د. ريك هانسون، مؤلف كتاب: «السعادة الدائمة»

«يُعدُّ هذا الكتابُ استنشاقاً لهوائٍ نقي يُساعدنا على التخلص من الاعتقاد الخاطيء بأننا بحاجة إلى بذل المزيد من الجهد وأن نكون أفضل وأسرع وأكثر فاعليّةً حتى نُصبح سعداء، إذ تُبين لنا الدكتورّة سييالا أن التخلي عن سعينا الدؤوب لتحقيق الإنجاز من شأنه تمكيننا من إدراك الهدوء والمتعة والشفقة الموجودة بالفعل في هذه اللحظة الحالية».

د. كريستين نيف، مؤلفة كتاب: «التعاطف مع الذات»

«لقد حطّمت إيما سييالا التعريفات الثقافية لمصطلح «النجاح»، حيث قدمت عدداً من الرؤى القائمة على الأبحاث حول تحرير الإبداع والتمتع بحياة هادفة، وأرى

أن سييالا نجم صاعد متألق، وأتوقع أن يؤثر عملها إيجاباً في عددٍ لا يُحصى من الناس لسنوات قادمة».

بيتر سيمز، مؤلف كتاب: «رهانات صغيرة»، وشريك مؤسس ومدير تنفيذي لمؤسسة «The Silicon Guild»

«تمثل السعادة هدفاً بعيدَ المنال للكثيرين، ويقدم كتاب د/ سييالا أحدث الأبحاث العلمية التي تُنير لنا الطريق نحو السعادة الحقيقية، فهو ليس كما يعتقد الكثير منا. كن مستعداً لتغيير حياتك إلى الأفضل».

جيمس ر. دوتي، حاصل على درجة الدكتوراه في الطب، ومؤسس ومدير

مركز أبحاث تعليم الشفقة والإيثار «Center for Compassion and Altruism Research and Education»، وأستاذ جراحة الأعصاب

بكلية الطب بجامعة ستانفورد، ومؤلف كتاب: «في المتجر السحري».



إهداء

إلى أعرابي

بوما، ودادا، وأندرو، ومايكل



مقدمة

«النجاح أن تُعجَب بنفسك، وأن يُعجبك ما تفعله،

وأن تُعجبك طريقة فعله».

مايا أنجيلو

في يوم من أيام الصيف وفي أثناء دراستي بالجامعة تدربت بإحدى الصحف العالمية الكبرى في باريس، وكنت المتدربة الوحيدة هناك، وكنت مشغولة للغاية بدءاً من الساعة الثانية ظهراً حتى الحادية عشرة مساءً، أتنقل بين الطابق الثاني والطابق السفلي لأسلم الرسائل والوثائق، تعاملت مع الجميع تقريباً، بدءاً من كبار المحررين، وحتى موظفي الطباعة، الطابق الثاني يضم عدداً من المديرين التنفيذيين في مكاتبهم ذات النوافذ، وعدداً كبيراً من الكتاب والمحررين الأمريكيين العاكفين على أجهزة الحاسوب في مكاتبهم، أما الطابق الأرضي فهناك عمال الصحف الفرنسيون الذين يعملون في طباعة الصحف.

كان الاختلاف في أجواء العمل مذهلاً بين الطابقين الثاني والأرضي، ففي الطابق الثاني حالة من التوتر تخيم على الأجواء، أما الطابق السفلي فيسوده الهدوء، باستثناء أصوات الكتابة والطباعة، وكان المحررون - ومعظمهم يُعانون من زيادة في الوزن وتبدو هالات سوداء تحت أعينهم - منكبين على شاشات الحواسيب محتفظين بهذه الوضعية يتناولون البيتزا في مكاتبهم، وفي الطابق السفلي كان الجو العام احتفالياً بكل ما تحمله الكلمة من معنى، العصائر الفرنسية والجبن والخبز على طاولة كبيرة، وموظفو الطباعة يضحكون ويمزحون في جو مفعم بالحيوية، في الطابق الثاني لم يكن أحد يتحدث إلّيَّ إلا إذا كان بحاجة إلى شيء، وكنتُ دائماً موضع ترحيب كبير عندما أذهب إلى غرفة الطباعة، وسرعان ما وجدت نفسي أرغب - لعدة أسباب - في العمل وسط هذا الجو المُفعم بالمرح.

لقد دفعني العمل في الصحيفة والمُضي ذهاباً وإياباً بين هاتين المجموعتين إلى التفكير، هنا مجموعة من الأشخاص - محررين وكتّاب وعمّال - يعكفون طوال الليل على طباعة الصحيفة وتوزيعها بحلول الفجر، صحيح أن المجموعتين تقومان بمهام مختلفة ولهما ثقافات مختلفة، إلا أن كليهما تستهدفان إنجاز المهام في الموعد النهائي العاجل، وإذا حدث خطأ واحد من أي من المجموعتين فسيؤدي إلى الإخفاق في تسليم الدفعة الصباحية من الصحف، وليلة تلو الأخرى

ورغم التحديات نجحت المجموعتان في إتمام مهامهما، في حين أنهما تؤديان عملهما بطرق مختلفة، فبينما كانت إحدى المجموعتين تُعاني من الضغط والإرهاق والظروف غير الصحية، كانت الأخرى تنعم بالسعادة والحيوية والرفاهة.

أعتقد أن معظمنا يريد أن يكون مثل عمال الصحف الفرنسيين، من حيث القيام بعمل جيد، والاستمتاع بأدائه، فجميعنا نرغب في تحقيق النجاح والسعادة، غير أن تحقيق هذين الهدفين لم يكن أبداً بعيد المنال.

وبفضل التقدم التكنولوجي وصلت وتيرة حياتنا إلى مستويات هائلة، وسواء كنت مديراً تنفيذياً أو مصمماً حرّاً، ربما تجد نفسك تركز من موعد نهائي إلى آخر، وتراجع هاتفك المحمول بحثاً عن بريد إلكتروني أو رسالة نصية جديدة، وتُحدّث بياناتك على مواقع التواصل الاجتماعي، وتقرأ أحدث المدونات الإلكترونية والأخبار، وتقوم بكل ذلك بينما تُفكر في تناول وجبة العشاء، وتتنقل بين إشارات المرور، وتنتظر مكالمة جماعية على الهاتف، فالمشروعات يجب أن تنتهي منها في أقرب وقت ممكن، ويجب أن تكون الأبحاث أكثر عمقاً ودقة، وفي ظل توافر البيانات والمعلومات بسهولة عبر الإنترنت، فإن العملاء يحتاجون خدمة أفضل وبشكل أسرع، ناهيك عن أن تكون أرخص، كما ينتظر منك رئيسك وزملاؤك ردوداً فورية على رسائلهم وطلباتهم، ولمواكبة متطلبات الحياة قد يتطلب الأمر أن تخلد إلى النوم

وتضع هاتفك بجانب سريرك، وفي كثير من الأحيان يجب أن تراجع بريدك الإلكتروني في الصباح قبل الشروع في أي شيء آخر، وكذلك قبل أن تأوي إلى فراشك مباشرة، وأن تتواصل مع «أصدقائك» عبر وسائل التواصل الاجتماعي، مثل: تويتر، وفيس بوك، ولينكد إن، وأن تُجيب عن الإشعارات الواردة، أو تشاهد الفيديوهات التي أرسلها إليك أحد الأشخاص، والالتزام يُحتمّ عليك نشر تحديثات أو صور كي تظل على اتصال مع العالم، وفي الوقت ذاته يظل صندوق الرسائل الواردة وبريدك الإلكتروني ممتلئاً بغض النظر عن الوقت أو الجهد الذي تقوم به كي تتمكن من متابعتها، وتُعدُّ أيام الأسبوع بالنسبة لك سابقاً بلا نهاية كي تنتهي من قائمة المهام التي لا تنتهي أبداً قبل أن تأوي إلى فراشك مُنهك القوى في ساعة متأخرة.

أما عطلات نهاية الأسبوع الخاصة بك فليست أفضل حالاً، فمن المرجح أنها حافلة بالعديد من المهام المنزلية، مثل غسل الملابس، وشراء الخضراوات، فضلاً عن القيام بالأعمال التي لم تُنجز طوال أيام العمل، فالعطلات قليلة وقصيرة، وهي تُستهلك في السفر المُجهّد وزيارة الأقارب، وربما تستمتع بساعات نوم إضافية ليوم أو يومين فقط قبل أن تعود إلى دوامة العمل من جديد، حتى وأنت تقضي عطلتك فإنك تجد صعوبة في أن تفصل نفسك عن جو العمل، إذ تجد نفسك مضطراً إلى متابعة هاتفك أو حاسوبك لتتابع عملك بينما تجلس بجوار

حمام السباحة، فلقد قَبِلنا بكل بساطة تحمل الأعباء الزائدة بوصفها أسلوب حياة.

نُريد أن نكون موظفين جيدين ولذا نعمل بجهد، كما نُريد أن نكون آباءً جيدين ولذا نحاول قضاء المزيد من الوقت مع أطفالنا، ونُريد أن نكون أزواجاً جيدين ولذا نُعد الطعام، كما أننا نذهب إلى صالة الألعاب الرياضية ونخطط للمواعيد المسائية، ونُريد أن نكون أصدقاءً جيدين ولذا نحضر المناسبات الاجتماعية، ونحن نقوم بهذا كله بالرغم من أننا مُنْهَكون.

ثم نلوم أنفسنا عندما تُصيبنا وتيرة الحياة المسرعة بالضغط والتعب والإجهاد، وبعد كل ذلك يبدو الجميع متماسكين، ولكي ننجح نعتقد بأننا في حاجة إلى أن نصمد ونواصل المضي قُدماً فحسب، وألا نفكر في آلامنا ورفاهتنا، وعندما نُحقق أهدافنا من خلال الانطلاق والاجتهاد والصمود فليس بالضرورة أن نشعر بالرضا، فقد نشعر بالارتياح، ولكن هذا الارتياح يكلفنا ثمناً غالياً من الإرهاق والعزلة والإجهاد، ولكن: أليس الهدف من ذلك العمل الشاق وتلك المعاناة أن نكون سعداء؟ أليست تلك هي الفكرة التي تقضي بأن النجاح سيُحقق لنا السعادة؟

أساطير النجاح

على امتداد سنوات العقد الماضي قضيتُ وقتاً مع أشخاص في غاية النجاح درست مع عدد منهم في جامعات ييل وكولومبيا وستانفورد، وعملت مع آخرين في باريس ونيويورك وشنغهاي وواي السيليكون، وبينما كان يُحفزني أن أري زملائي يُنشئون منظمات غير ربحية، أو يحصلون على مقعد في الكونغرس، أو يكتبون روايات تصبح الأكثر مبيعاً في الأسواق، أو يصبحون ممثلين ناجحين في برودواي، أو يؤسسون شركات جديدة، ويؤدون دوراً رئيساً في المشاركة في الجهود الإنسانية في جميع أنحاء العالم، أو يحصلون على لقب «ملياردير» كرجال بنوك في شارع «وول ستريت»، كنت أشعر بحزنٍ شديدٍ لرؤية العديد من هؤلاء «الناجحين» في الظاهر يدفعون بأنفسهم إلى الهلاك وينتهي بهم الحال إلى الإصابة بالإنعاش المزمن وتدهور الحالة الصحية، فهؤلاء الأشخاص موهوبون وذوو قدرات هائلة، ولكنهم - - للأسف - خلال رحلتهم إلى بلوغ أهدافهم يفقدون الكثير من أفضل ما يمتلكون، ألا وهو أنفسهم، وغالباً ما يدفعون الموظفين العاملين لديهم نحو الهلاك كذلك، فيزرعون بذلك ثقافة التوتر والقلق في كل من حولهم.

كنت أتابع هذه الظاهرة بين أصدقائي وزملاء دراستي السابقين، ومن ناحية أخرى أدرس وأبحث في علم النفس الصحي والسعادة كطالبة دكتوراه في جامعة ستانفورد، وكلما

بحث بشكل أعمق في تلك العلوم كنت أصعق حين أكتشف أن الطرق التي تعلمناها لطلب السعادة - وفق ثقافتنا - خطأ، وقد أكدت الدراسات المتواترة أن ما كان يفعله أصدقائي وزملائي - وما كنت أفعله أنا - من أجل البحث عن السعادة والنجاح قد أعطى في الحقيقة نتائج عكسية.

ومنذ ذلك الحين أصبحت مقتنعة بأنه ينبغي لنا أن نوازن بين قدرتنا على تحقيق النجاح من ناحية والسعادة من ناحية أخرى، ولأننا خدعنا جميعاً بنظريات شائعة حول النجاح عفى عليها الزمن ونؤمن تماماً بنظريات النجاح هذه لأننا رأيناها تُطبق تطبيقاً روتينياً في حياة أشخاص ناجحين مثل زملائي، فلقد تعلمنا في سن مبكرة أن التفوق يعني القيام بكل شيء نكلف به بتركيز حاد وانضباط شديد، ولو كان على حساب سعادتنا.

وفيما يلي ستة مفاهيم خاطئة تُجسّد مفاهيمنا الحالية بشأن النجاح:

- لا تتوقف أبداً عن تحقيق الإنجاز: ركّز دائماً على إنجاز المهام، ولتحقيق المزيد والمحافظة على روح المنافسة ينبغي لك التحرك سريعاً من مهمة إلى أخرى، وأن ترقب دائماً الخطوة التالية.

- لا يمكننا تحقيق النجاح دون تعب: التعب أمر لا مفرّ منه إن كنت تريد النجاح، فالعيش في تسارع مفرط أمر

ثانوي حتمي في حياة سريعة الخطى، كما أن المعاناة أمر لا مفر منه، بل إنها ضرورية.

– تحمّل مهما كان الثمن: اعمل حتى تستنفد طاقتك، واستخدم كل ما لديك من طاقة عقلية في مهمة ما على الرغم من الإغراءات وعوامل صرف الانتباه.

– ركّز على مكائتك الخاصة: اعمل بجدّ في مجال اختصاصك، وركّز تركيزاً كاملاً على مجالك لتكون خبيراً فيه، وستعرف كيف تحل مشكلاته بشكل أفضل.

– استفد من نقاط قوتك: حاول أن تُوفّق بين عملك وموهبتك، وافعل كل ما تُجيده، وابتعد عن نقاط ضعفك، وحاسب نفسك بشدة كي تكتشف مواهبك ونقاط ضعفك.

– ابحث دائماً عن الصدارة: ابحث في المقام الأول عن نفسك واهتماماتك حتى تتمكن من التفوق بنجاح في المنافسة التي تخوضها.

إن هذه النظريات تتغلغل في ثقافتنا، فقد تأصلت بداخلنا منذ أن كنا بالمدرسة الابتدائية: («حاول ألا تنشغل بأحلام اليقظة».) «ركّز» («اعمل بجد!»)، ورغم انتشار تلك النظريات على نطاق واسع وكونها تبدو للوهلة الأولى منطقية، إلا أنها في حقيقة الأمر خاطئة تماماً، ورغم أن بعضاً منا قد حققوا نجاحاً بهذه الطريقة، إلا أنهم دفعوا الثمن غالباً في مقابل تحقيق ذلك، وفي الواقع

فقد أثبتت الأبحاث أن تلك النظريات تقلل قدرتك على تحقيق النجاح والسعادة لأنها تؤدي إلى مجموعة من النتائج السلبية، فهي تُضرب قدرتك على التواصل مع الآخرين بشكل مثير، وتعوق الإبداع في العمل، وتحدُّ من طاقتك، وتمنعك من تقديم أفضل ما لديك، وتجعلك أقل مرونة في مواجهة التحدي والفشل، وتُشير الأبحاث إلى أنه من المرجح أن ينتهي بك المطاف وأنت تُعاني من الإجهاد والعزلة وسوء الحالة الجسدية والعقلية.

إن طريق الوصول إلى النجاح الذي تُحفظه الرسائل الثقافية التي تقول: «افعل كل شيء» وتدعمه التكنولوجيا التي تجعلنا متاحين على مدار الساعة طوال الأسبوع وتؤيده هذه الأساطير المرتبطة بالنجاح لهو ببساطة طريق لا يُطاق، ويشعر الجميع بالضغط الشديد الذي يفرضه هذا النهج تجاه النجاح، وتنص الأسطورة العظيمة التي تضم بقية الأساطير حول النجاح على أنه يتعين علينا التضحية بالسعادة لوقت قصير مقابل تحقيق النجاح والرفاهة لوقت أطول، ومع ذلك فإن هذا النهج لا يمنعنا من تحقيق النتائج بقدر استطاعتنا فحسب، بل يحرمنا كذلك من الشعور بالسعادة، فهل شعرت في العام الماضي بأنك:

- من همك ولا تملك أي حلول أو رؤى؟
- منحصر في سباق لا ينتهي من المهام؟
- لا تملك وقتاً لفعل أشياء تود فعلها؟
- غير قادر على قضاء وقتٍ مع أحبائك؟

- تشعر بالذنب لأنك تفعل أشياء تستمتع بها بدلاً من أن تكون منتجاً؟

- تخفق في إيجاد مغزى أو إنجاز في حياتك اليومية؟

لست وحدك، فمستويات الإجهاد في الولايات المتحدة تزداد بمعدلات تُنذر بالخطر، وطبقاً لدراسة الحالة رقم (1) أجرتها مجموعة ريجس «Regus Group» أظهرت أن 85٪ من الأمريكيين يشكون من زيادة الإجهاد، ويُعد القلق المسبب الرئيس لأمراض الصحة النفسية في الولايات المتحدة، حيث يُكلف الدولة ما يزيد على 42 مليار دولار سنوياً⁽²⁾. وقد ارتفع معدل استخدام مضادات الاكتئاب بين المواطنين الأمريكيين في مختلف الأعمار بنسبة 400 ٪ خلال العقد الماضي⁽³⁾.

وطبقاً لدراسة الحالة رقم 4 أجرتها مؤسسة غالوب في عام 2014 هناك أزمة مماثلة تحدث في أماكن العمل في جميع أنحاء البلاد، فما يقرب من 50٪ من الموظفين متفرغون (موجودون في العمل ولكنهم غير متحمسين)، في حين أن 20٪ من الموظفين فُصلوا عن العمل (لأنهم غير سعداء بالعمل)، مما يُكلف اقتصاد الولايات المتحدة ما يزيد على 450 مليار دولار سنوياً.

وقد أظهرت الأبحاث التي أجريت على مر عقود أن السعادة ليست ناتجة عن النجاح، ولكنها سبب فيه، وبعبارة أخرى: إذا أردت تحقيق النجاح فعليك أن تكون مثل عمال الصحيفة الفرنسيين في الطابق الأرضي.

ما علاقة السعادة بذلك؟

قبل بضع سنوات قدمتُ محاضرة عن «علم نفس السعادة» لمجموعة من المحاسبين لدى إحدى الشركات في قائمة «فورتشين 100» في نيويورك، امتلأت الغرفة بما يقرب من 40 شخصاً، وعندما بدأت حديثي كان بعض الحاضرين مهتمين جداً بالموضوع، في حين جلس آخرون في نهاية الغرفة يضحكون، كان من الواضح أن هؤلاء الآخرين مرغمون على أن يكونوا في المحاضرة، لكنهم لم يعتقدوا أبداً أن هذا الموضوع «السيط» سيكون ذا قيمة.

لم ألقِ اللوم عليهم، ففي النهاية نادراً ما نسمع أن السعادة سر النجاح، بل إننا في الواقع تعلمنا عكس ذلك،

وقد حذرني الزميل الذي دعاني إلى إلقاء المحاضرة في شركة المحاسبة بأن «علم السعادة» قد لا يتردد صداه لدى زملائه الذين يركزون أكثر على البيانات، ونصحني بأن أبدأ حديثي بالحقائق والأرقام حول عواقب المشاعر السلبية ومميزات السعادة.

وبما أنني سأتعامل مع محاسبين، كان عليّ أن أترك الأرقام تتحدث عن نفسها، وبكل تأكيد بمجرد أن انتهيت من الحديث عن الحقائق الصعبة انقطعت الضحكات، وبنهاية حديثي كان المتهاكمون في الصفوف الخلفية من الغرفة قد أبدوا اقتناعهم بما أطلقوا عليه «انهيار البيانات القاطعة».

حتى لو لم نسمع كثيراً عن العلاقة بين السعادة والنجاح فنحن نعلم بشكل بديهي التأثير القوي لعواطفنا فينا، وبعد هذا كله قد يتسبب صدور تعليق سيئ من أحد الزملاء أو حدوث مشكلة بين الأزواج في الصباح في أن تتعطل الإنتاجية ويقل التركيز لبقية اليوم، فمشاعرنا وحالتنا الذهنية تؤثران تأثيراً كبيراً في كل ما نفعله، ففكر: كيف تختلف تعاملاتك وإنتاجيتك عندما تشعر بالإجهاد أو الحزن أو الغضب عنها حين تشعر بالسعادة والارتياح والامتنان؟

إن السعادة - التي تُعرّف على أنها حالة من المشاعر الإيجابية المتزايدة - لها تأثير إيجابي عميق في حياتنا المهنية والشخصية، فهي تزيد من ذكائنا الاجتماعي والعاطفي، وتُعزز إنتاجيتنا، وترفع من مستوى تأثيرنا في رفقاءنا وزملائنا، فهذه المكونات تجعلنا نحقق النجاح دون التضحية بصحتنا ورفاهتنا النفسية.

وجدت باربرا فريديريكسون - من جامعة ولاية كارولينا الشمالية - بالإضافة إلى باحثين آخرين درسوا تأثير المشاعر الإيجابية أن السعادة تُبرز أفضل إمكاناتنا في أربع طرائق ملموسة⁽⁵⁾.

فكرياً: تُساعدك المشاعر الإيجابية على التعلم بشكل أسرع، والتفكير بشكل أكثر إبداعاً، وحل المواقف الصعبة، فقد أوضح مارك بيمان في جامعة نورث وسترن أن الأشخاص يقضون أوقاتاً أقل في حل الألغاز بعد مشاهدة مقطع كوميدي صغير،

ويُساعد المرح - عن طريق تخفيف التوتر وتفعيل مراكز البهجة في الدماغ - في إثارة اتصالات الخلايا العصبية التي تُيسر المزيد من المرونة الذهنية والإبداع⁽⁶⁾، وليس بغريب إذاً أن يُظهر العديد من الدراسات أن السعادة تزيد من الإنتاجية بنسبة 12٪، فمن الناحية النفسية - إذا كنت مثل معظم البشر - ربما تقع فريسة التدهور وانهايار حالتك الذهنية، فمزاجك فقط هو ما يُحدد كيف سيكون يومك وليست العوامل الخارجية الأخرى، قد تكون على أحد الشواطئ الجميلة، غير أنك تشعر بالتعاسة لأنك مستاء من أحد أفراد الأسرة، أو قد تشعر بالسعادة وأنت في ازدحام مروري فقط لأنك علمت أنت وشريكة حياتك أنكما سترزقان بمولود، فالمشاعر الإيجابية تُساعدك على أن تكون متوازناً عاطفياً بغض النظر عن الظروف، كيف ذلك؟ أوضحت إحدى الدراسات التي أجرتها باربرا فريديريكسون⁽⁸⁾ وآخرون أن المشاعر الإيجابية تُساعدك على أن تعود مرة أخرى من الإجهاد إلى حالتك الطبيعية بشكل أسرع، والتعافي بسرعة من المشاعر السلبية، حيث تحد من طول مدة الشعور بالإجهاد أو الغضب أو الاكتئاب، وتجعلك أكثر تفاؤلاً⁽⁹⁾.

ولنفترض أن وظيفتك تتطلب منك التعامل مع عميل أو زميل أو مدير بارع في النقد وقاسٍ، نتيجة لذلك قد تجد أنه من العسير عليك تقديم أفضل ما لديك يوماً بعد يوم، ومع ذلك إذا تمكنت من الحفاظ على مستوى عالٍ من المشاعر الإيجابية فسوف تتعافى

بسرعة أكبر بعد كل تعامل، وسيوفر لك تفاعلاً عازلاً نفسياً وفسولوجياً ضد الإجهاد الناتج عن التعامل مع هذا الشخص، ويمكنك الحفاظ على إنتاجيتك وراحة بالك بسهولة أكثر.

ومن الناحية الاجتماعية فلا شك في أن علاقات العمل مع المديرين والزملاء والموظفين ضرورية لتحقيق النجاح، وتعزز المشاعر الإيجابية العلاقات القائمة، فعلى سبيل المثال يعمل الضحك المشترك - وهو التعبير عن المشاعر الإيجابية - على جعل البشر أكثر انفتاحاً ورغبة في التعاون⁽¹⁰⁾.

وتوضح عدة دراسات أن الموظفين السعداء ينجذبون نحو مكان العمل الأكثر تجانساً، وبصفة خاصة يميل زملاء العمل ممن يتميزون بالسعادة والود والدعم إلى:

- بناء علاقات قوية مع الآخرين في العمل⁽¹¹⁾.
- تعزيز مستوى إنتاجية زملائهم⁽¹²⁾.
- زيادة إشعار زملائهم بالروابط الاجتماعية⁽¹³⁾.
- تحسين الالتزام تجاه مكان العمل⁽¹⁴⁾.
- زيادة مستويات مشاركتهم في عملهم⁽¹⁵⁾.
- توفير خدمة عملاء متميزة حتى وإن لم يحصلوا على استفادة⁽¹⁶⁾.

ويبين البحث أن المشاعر السلبية مثل القلق والاكتئاب - على عكس المشاعر الإيجابية - تجعلنا أكثر أنانية⁽¹⁷⁾، وعلى

النقيض تُعزز المشاعر الإيجابية رغبتنا في التواصل مع الآخرين بطرق إنتاجية، وتوضح⁽¹⁸⁾ فريدريكسون أن السعادة تزيد من شعورنا بالانتماء، مما يسمح لنا برؤية الأشياء من وجهة نظر الآخرين، وبالتالي نكون أكثر عرضة لإحداث تغيير إيجابي في حياتهم، فهي تزيد بشكل كبير من قدرتنا على بناء العلاقات والصدقات، وفي المقابل نشعر بأننا أكثر ارتباطاً وثقة ودعمًا بشبكاتنا المتنامية، وتؤثر سعادتنا في إنتاجية زملائنا كذلك.

ومثلما يخلق الزملاء شديداً المراسم جواً تنافسياً، يخلق الأشخاص الذين يتمتعون بالإيجابية والدعم جواً يتسم بالرقي، وكونك سعيداً يجعل كل من حولك أكثر سعادة، ويُشير البحث⁽¹⁹⁾ الذي أجرته مجموعة من علماء الاجتماع، منهم: جيمس فاوولر من جامعة كاليفورنيا، وسان دييغو، ونيكولاس كريستاكيس من جامعة هارفارد - إلى أن السعادة تمتد إلى كل من هم على بُعد ثلاث درجات منك، أي: إلى المقربين منك وإلى زملائك وإلى معارفك وحتى إلى الغرباء الذين لم تعرفهم أبداً، وتلك الطريق التي تُنشئ بها ثقافة السعادة في مكان عملك وفي منزلك وفي مجتمعك.

جسدياً: وجدت فريدريكسون أن المشاعر الإيجابية تعزز رفاة الجسد، من خلال زيادة القوة وصحة القلب والأوعية الدموية، فضلاً عن تحسين التناسق والنوم والوظيفة المناعية، وبالإضافة إلى ذلك ترتبط المشاعر الإيجابية بتقليل حدة

الأُمور⁽²⁰⁾، وبعبارة أخرى: إن سعادتك تُساعدك على المحافظة على صحتك حتى وإن كنت تعمل في بيئة محتدمة أو تحث على الإجهاد، وفي الواقع تعمل المشاعر الإيجابية على تسريع عملية تعافي القلب والأوعية الدموية من الإجهاد⁽²¹⁾، وقد أظهرت الدراسات الأولية أن التخفيف عن النفس بالضحك يُعيد معدل هرمون الكورتيزول الخاص بالإجهاد إلى طبيعته، ويُعزز الوظيفة المناعية، ويحد من احتدام الأُمور⁽²²⁾.

ومع ذلك تظل معرفة أن السعادة طريق النجاح غير كافية، وهذا ما دفعني إلى تأليف هذا الكتاب كي أوضح لك بالضبط كيف أن سعادتك يمكن أن تحقق لك أقصى درجات المرونة والإبداع والإنتاجية والجاذبية والعديد من المهارات الأخرى اللازمة للنجاح، وستتعلم خلال هذا الكتاب بعض المهارات، مثل: كيف تكون أكثر إنتاجية من دون الإصابة بإجهاد مزمن؟ وكيف تحقق المزيد دون الشعور بالانهماك؟ وبعبارة أخرى: كيف ترفع إمكاناتك المهنية وإثبات ذاتك إلى أقصى درجة؟

مفاتيح السعادة والنجاح الستة

في الفصول التالية، سأعرض عليكم بعض البيانات المدققة التي تُثبت أن الطريق نحو تحقيق نجاح ورفاهة طويلي المدى غالباً ما يكون عكس ما تعلمناه، وسوف نعرف أن نظريات النجاح ذات النتائج العكسية التي تُسيطر على ثقافتنا تُعطي نتائج عكسية وتُفسد أفضل ما لدينا من مجهود، واستناداً إلى أحدث النتائج التي توصل إليها علم النفس وعلم السلوك التنظيمي وعلم الأعصاب - وهي بحوث أجريت حول القدرة على الصمود والإبداع واليقظة والشفقة وأكثر من ذلك - سأوضح لكم أن الإستراتيجيات الست التالية لتحقيق السعادة وإثبات الذات هي في الواقع طريق الازدهار على المستوى المهني:

1. عِش اللحظة الحالية بدلاً من التفكير دائماً فيما هو قادم في قائمة المهام الخاصة بك، وركّز على المهمة أو المحادثة الموجودة بين يديك، ولن تُصبح أكثر إنتاجاً فحسب، بل ستصبح أكثر جاذبية.
2. استفد من مرونتك بدلاً من العيش في تسارع مفرط، ودرّب جهازك العصبي على أن يسترد عافيته بعد الانتكاسات، وسوف تقلل من حدة التوتر لديك، وستتمكن من الصمود في مواجهة المصاعب والتحديات.

3. قُد طاقتك بدلاً من خوض تفكير ومشاعر مرهقة، وتعلّم زيادة قدرة تحملك عن طريق الحفاظ على هدوئك وتركيزك، وستكون قادراً على الحفاظ على طاقتك الذهنية الثمينة للمهام التي تحتاجها أكثر.

4. لا تفعل شيئاً بدلاً من قضاء كل وقتك في تركيز شديد في مجال عملك، بل خصّص وقتاً لوقت الراحة والمتعة والاهتمامات المختلفة، وستصبح أكثر إبداعاً وابتكاراً وأكثر نجاحاً في التوصل إلى أفكار رائعة.

5. أحسن إلى ذاتك بدلاً من العمل على نقاط قوتك وأن تكون ناقدًا لذاتك، وكن رحيمًا بنفسك، واعلم أن عقلك إنما خُلِق ليتعلّم أشياء جديدةً، وستحسّن قدرتك على التميّز في مواجهة التحديات، وستتعلم من أخطائك.

6. أظهر بعض الرحمة تجاه الآخرين بدلاً من أن تظل مركزاً على نفسك، وأظهر بعض الرحمة والاهتمام لمن هم حولك، وحافظ على دعمك للعلاقات التي تربطك بزملائك ومديرك وموظفيك، وسوف تزيد بشكل كبير من ولاء زملائك وموظفيك والتزامهم، وبالتالي تُحسّن الإنتاجية والأداء والتأثير.

هذه الاستراتيجيات الست تُحسّن بشكل كبير من رفاهتك النفسية والجسدية، وتساعدك على أن تكون أكثر سعادة، وأن تحظى بحياة

ذات معنى ومغزى، كما ستعزز نجاحك كما سيأتي في هذا الكتاب، وهي ليست معقدة، ولا يتطلب تطبيقها في حياتك اليومية تدريباً شاقاً أو تغييراتٍ كبيرة في أسلوب حياتك، بل - هي في الواقع - تُضيف إلى الموارد التي تمتلكها بالفعل.

فإنك تملك بالفعل القدرة على التوصل إلى أفكار رائعة، وأن تحافظ على هدوئك في مواجهة المطالب الكثيرة، وأن تبقى حاضراً عندما يأخذك عقلك بعيداً، وأن تُحسن إلى نفسك وإلى الآخرين، وأن تجلس وسط أفكارك، وأن تشعر بالراحة عندما يدفعك العالم من حولك: «انطلق»، وسوف يعرض كل فصل من فصول هذا الكتاب عوامل «كيفية» ملموسة لمساعدتك على تحقيق ذلك، ومهما كانت مساعيك الشخصية - سواء كنت والدًا يرفع أطفاله في شيكاغو، أو مديراً تنفيذياً بإحدى شركات قائمة «فورتشين 500» في دالاس، أو ناشطاً اجتماعياً في أوكلاهوا، أو راقصة باليه في مدينة نيويورك - أتمنى أن يُقدم لك هذا الكتاب المساعدة: مساعدة بالمعلومات، كأنك تمتلك كل ما يلزم لكي تكون سعيداً وناجحاً، وأن التمتع بحياة هنيئة وخالية من الإجهاد ليس ممكناً فحسب، بل هو سر النجاح المهني والشخصي، وستستفيد من الإنتاجية الاحتفالية لفريق الطباعة الفرنسي، وسأوضح لك كيف تحقق ذلك، فموضوع هذا البحث واضح: السعادة أسرع طرق النجاح.



الفصل الأول

كفأك ملاحقة للمستقبل لماذا نجد السعادة والنجاح في الحُضور؟

«لا يمكن لأولئك الذين ليس لديهم القدرةُ على العيش
في هذه اللحظة وضعَ خططٍ صالحةٍ للمستقبل».

آلان واتس



عندما تُسافر إلى وادي السيليكون - أرض الفيسبوك، وتويتر، وجوجل، وجامعة ستانفورد - ستلحظ فوراً صوت ضجيج يسري في الهواء، وسواء كنت في مقهى «بالو ألتو كافيه» في وسط المدينة، حيث لا مفر من الاستماع إلى كثير من المحادثات المثيرة بين رجال الأعمال المبتدئين وهؤلاء الذين يفكرون في الاستثمار، أو كنت في حرم جامعة ستانفورد حيث يجلس الطلاب النابهون في قاعات المحاضرات للاستماع إلى الأساتذة الفائزين بجائزة نوبل، فإنك ستستشعر جواً من الإثارة والإنجاز من حولك، حيث ستجد بهجة اكتشاف الفرص والابتكار والنجاح تملأ الأجواء من حولك.

ولكن إذا حاولت الاستماع عن قرب فسوف تسمع ضجيجاً من نوع آخر، وهو ضجيج القلق المزمن.

عندما التحقت بجامعة ستانفورد صُعبت بعدد حالات الانتحار التي حدثت خلال عامي الأول هناك، كنا في واحدة من أرقى جامعات العالم وأكثرها تألقاً نركب الدراجات في الطريق

الذي تحفه الأشجار متجهين إلى فصلنا الدراسي تحيط بنا كوكبة من الطلاب والزملاء الموهوبين، ورغم ذلك كان يخيم على المكان قدر كبير من التعاسة.

وقد دفعني تأثري بما رأيت إلى إعداد ورشة عمل للطلاب حول السعادة والاتزان العقلي، بمساعدة أحد زملائي بالجامعة، وساعدت على تأسيس أول دورة تعليمية في جامعة ستانفورد حول سيكولوجية السعادة، وخلال هذه الدورة تعرفت إلى طلاب جامعة ستانفورد وخريجها في جميع المجالات، فبدأت أدرك من أين يأتي القلق والتعاسة، ليس فقط في جامعة ستانفورد، بل في جميع أنحاء وادي السيليكون، وفي الواقع فإن أكثر المجتمعات التي عرفتها تفوقاً وإنجازاً تلك المجتمعات التي عرفتها في كولومبيا ومانهاتن.

وقد ركزت على المستقبل ولما يحتاج إليه الطلاب، حيث كان الطلاب يعانون من قلق دائم، ويسعون بشكل محموم إلى تحقيق الإنجازات واحداً تلو الآخر، وقبل أن ينتهوا من إنجاز إحدى المهام تكون عقولهم قد انهمكت بالفعل في التفكير فيما يمكن أن يحققوه بعد ذلك وصولاً للنجاح، ونتيجة لذلك لم يتمكنوا من الحضور والاحتفال بالإنجازات التي حققوها، فضلاً عن الاستمتاع بحياتهم.

كانت جاكى⁽¹⁾ واحدة من الطالبات المتميزات اللاتي درّست لهن، فلم يكن النجاح أمراً غريباً بالنسبة لها، حيث سبق لها أن

حظيت بشهرة كبيرة واهتمام إعلامي لتفانيها في خدمة المجتمع، وفي الرابعة عشرة من عمرها أسست جمعية: «ليرقص الجميع الآن»، وهي جمعية غير ربحية مخصصة لتعليم الرقص للشباب المحرومين لمساعدتهم على الابتعاد عن حياة التشرذم في الشوارع وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وبالإضافة إلى التزامها بخدمة المجتمع، فقد تفوقت في دراستها بالمدرسة الثانوية، وحصلت على العديد من المنح الدراسية استناداً إلى ما حققته من إنجازات أكاديمية، كما فازت بلقب ملكة جمال كاليفورنيا للصغار، قبل أن تحقق رغبتها في الالتحاق بجامعة ستانفورد، وهناك واصلت تألقها كشخصية عامة، حيث توسعت في أعمالها غير الربحية على الصعيد الوطني، وظهرت على قناة إم تي في في أمريكا ضمن أفضل فريق للرقص، وصنفتها مجلة «جلامور» كواحدة من أفضل عشر فتيات يدرسن بالجامعة.

وقد أدركت جاكى أنها بحاجة إلى تحقيق النجاح كي تلتحق بالجامعة، ومع ذلك لم تكن تعلم أن عليها مواصلة النجاح وتحقيق الإنجازات حتى بعد التحاقها بالجامعة، وها هي الآن في جامعة ستانفورد، حيث يسعى الجميع بشكل محموم إلى حصد المزيد من الجوائز، والمزيد من الثناء، وتحقيق نجاحات أكبر، تقول جاكى: «حتى عندما تتعرف الأشخاص يجب عليك دائماً أن تذكر إنجازاتهم السابقة كجزء من التقديم، مثلاً أن تقول: هذا فلان الذي حقق تلك الأشياء

المثيرة للإعجاب»، شعرت جاكي بالضيق، ولكن أساتذتها أخبروها بأن عليها مواصلة تحقيق الإنجازات والإسراع في ذلك لمواكبة زملائها، تقول: «لقد أسس أصدقائي جمعيات غير ربحية ونالوا تقديراً عالياً على المستوى الوطني، أو رشحتهم مجلة فوربس في قائمة «20 تحت 20»، أو صاروا رياضيين على المستوى الأولمبي، وكان أحد أصدقائي أصغر عضو في مجلس المدينة في ولاية كاليفورنيا والمرشح السياسي الثالث الذي دعمته أوبرا كأحد الزملاء الكبار!».

تعد جاكي مثلاً للطلاب الذين يتقدمون للحصول على منح دراسية في سن التاسعة عشرة، إنها صغيرة تدرس بالجامعة.

وكجزء من هذه المنحة طُلب إليها أن تختار البرنامج الدراسي الذي تعتمزم متابعته والمواد التي ستدرسها هناك، والوظيفة التي ستحصل عليها بعد تخرجها، وخطتها المهنية التي تمتد إلى عشر سنوات مقبلة، والمشكلات العالمية التي تخطط لحلها خلال حياتها المهنية، وما يترتب عليها من آثار سياسية، بالإضافة إلى وصف تجربة القيادة الشاملة التي يجب أن تستعرضها في هذه المرحلة من حياتها!، «ينبغي لك التفكير في مستقبلك.... فأنت الآن في سباق محموم كسباق الفئران».

وقد شرحت لي كارول بيرتوفسكي⁽³⁾، مديرة الصحة والترويج الصحفي بجامعة ستانفورد التي أسست معها أول دورة علمية في سيكولوجية السعادة في جامعة ستانفورد - ما يسمى بـ «متلازمة

البطة في ستانفورد»، فظاهرياً يبدو الطلاب كسربٍ بط مسالم، يسبحون تحت أشعة الشمس، ويشعرون بالفرحة والرضا بما حققوا من نجاح، ومع ذلك إذا نظرت إليهم تحت سطح الماء في ذلك الجانب السفلي المظلم فستجد أرجل البط تتحرك بشراسة وتكافح كي لا تغرق وتواصل السباحة، وتروي كارول قصة طالبة جاءت إليها بعد انتهاء الدرس الأول من دورة السعادة، معلنة أنها مضطرة إلى ترك هذه الدورة، وأضافت كارول: «عندما سألتها عن السبب، قالت: إنها تتعارض مع كل ما تعلمته»، فلقد أخبرني والداي أن عملي في الحياة أن أكون ناجحة جداً، وعندما كبرت سألت والديّ عما أنا بحاجة إلى القيام به لأكون ناجحة جداً فقالا: يجب عليك أن تجتهد في عملك إلى أقصى درجة، وبمرور الوقت سألتهما: كيف أعرف أنني أعمل بجد بما فيه الكفاية؟ قالوا: «عندما تشعرين بالمعاناة»، وأوضحت كارول أن هذه العقلية تمثل ما يدور تحت السطح في جامعة ستانفورد، فهناك تركيز متواصل على تحقيق الإنجازات، ومن المفترض أن تدفع ذلك الثمن تضحياً برفاهتك.

إن هذا السباق المحموم الذي يشبه سباق الفئران لن تجده في ستانفورد أو في وادي السيليكون فحسب، بل ستجده في كل مكان، فسواء كنت مصمم مواقع إلكترونية، أو معلماً، أو مقاتلاً، أو ضابطاً بالجيش، عليك أن تراجع قائمة المهام الخاصة بك، وتحقق الإنجازات، وتركز جهودك على المستقبل، فهناك دائماً

المزيد الذي يمكنك القيام به لتعزيز مكانتك في العمل كمشروع إضافي أو مهمة إضافية يمكن أن تقوم بها، أو تحصيل المزيد من التعليم لضمان تعزيز مركزك، أو القيام باستثمار إضافي تعتمد عليه تحسباً لأية ظروف! وستجد دائماً زملاءك يواصلون العمل لساعات أطول، وسترى حينها أن بإمكانك - بل يجب عليك - أن تعمل أكثر منهم، وهكذا تسير دون توقف لتحقيق أهدافك، والعمل باستمرار لمواكبة قائمة أهدافك الطموحة.

لماذا؟ لأنك تعيش وفقاً لنظرية خاطئة مفادها أنه إذا أردت النجاح فعليك أن تعمل باستمرار، وأن تحقق أهدافك، ثم تسعى إلى الهدف التالي في أسرع وقت ممكن، وينبغي أن ينصب تفكيرك على إنجاز المهام التالية والشخص التالي الذي تحتاج إلى التحدث إليه، وخلال هذه العملية يمكنك التضحية بسعادتك الشخصية الحالية، وأن تتحمل المشاعر السلبية والعبء الهائل الملقى على عاتقك لأنك تعتقد أن ما سيعود عليك في النهاية يستحق ذلك، ومن ثم فإنك ستنجرف في سباق عمل محموم يسوده القلق، وقد تتساءل: «ماذا يمكنني أن أفعل الآن لتحقيق أهدافي المستقبلية؟»

إذا لم تسأل نفسك هذا السؤال فقد يوجه إليك مديرك أو شريكك أو زملاؤك، وإذا كانت إجابتك: «لا شيء» فقد ينتابك شعور سيء، وبالتالي فإنك بحاجة إلى الاستمرار في القيام بشيء لتطوير ذاتك. فأنت دائماً محاصر بضرورة تحقيق الإنجاز، فما إن توشك

على الانتهاء من إحدى المهام حتى تشغل بالتفكير في المهمة التي تليها، فأنت تعمل بجد لانتهاء من المهام التي حددتها، وفور الانتهاء منها تبدأ في وضع مهام جديدة، فمن الممكن أن تعمل في إعداد أحد العروض التقديمية أو في كتابة مقالة، إلا أن عقلك منشغل بالفعل في الموضوع الذي ستقوم به في المرحلة التالية، حتى وأنت في المنزل قد تغسل الأطباق، إلا أن عقلك يكون منشغلاً بإعداد قائمة بالأعمال الأخرى التي تحتاج إلى القيام بها.

إن هذا النزوع إلى التركيز على إنجاز المهام لا يعد أمراً سيئاً بالطبع، فإنجاز المهام أمر جيد، إلا أنه من المفارقة أن التركيز باستمرار على الهدف التالي يحول بينك وبين النجاح الذي تسعى إليه، فعندما يعتقد الجميع بالرأي القائل إن الدققة تمثل فرصة لإنجاز المزيد والمضي في ذلك قدماً، فإنك ستجد نفسك محاصراً بهذه الفكرة، ولن تتوقف لتسأل نفسك عما إذا كان هذا الأمر يجدي نفعاً، بل إنك ربما ستفخر بقوة إرادتك.

وتشير الأبحاث⁽⁴⁾ إلى أن الأطفال الذين لديهم القدرة على تأجيل إشباع رغباتهم ولديهم إرادة قوية للتوقف عن عمل شيء من شأنه أن يجلب لهم سعادة عاجلة بحيث يتمكنون من الحصول على مكافأة أكبر في وقت لاحق يمكنهم أن يحققوا النجاح في الحياة، وفي إحدى الدراسات التقليدية قُدمت للأطفال بعض قطع الحلوى، وأخبروا بأنهم إذا لم يأكلوها على الفور فسيحصلون

على المزيد منها في وقت لاحق، وقد استطاع هؤلاء الذين كانوا قادرين على الانتظار أن يحققوا نجاحاً، وأن ينعموا بحياة أفضل عندما صاروا كباراً.

يبدو الأمر جيداً بشكل عام، أليس كذلك؟ ومع ذلك فإن المشكلة تأتي عندما نواصل - كبالغين - تأجيل سعادتنا من أجل الحصول على المزيد من الأشياء حتى نكون أكثر سعادة في وقت لاحق، أو هكذا نعتقد.

إن هذا التأجيل يمكن أن يستمر إلى الأبد، ويتحول الأمر بنا إلى إدمان العمل، أو هو الأمر الذي يمكن أن يفسد النجاح والسعادة اللذين نسعى إليهما.

فخ المتعة المنتظرة

في كتاب: «السعادة الحقيقية»⁽⁵⁾ يروي لنا الدكتور مارتن سليجمان أستاذ الطب النفسي قصة سحلية أليفة رفضت تناول الطعام وكانت تتضور جوعاً في بطنها حتى ماتت، وكان صاحبها في حيرة من أمره لا يدري كيف ينقذ حياتها، وذات يوم بينما كان يتناول طعامه استجمعت السحلية طاقتها وقفزت، فلم تكن السحلية تتضور جوعاً من نقص الغذاء، بل ربما فضلت أن تجوع حتى الموت على أن تعيش حياة لا تجد فيها فرصة للصيد.

وبالمثل فإن حُبَّ المطاردة يأسرنا نحن أيضاً، وهو السبب

في أن نكون محاصرين في دائرة مطاردة الأهداف، فمتعة المطاردة والإثارة الناتجتين عن انتظار (أو تصور) مكافأة تسمى «المتعة المنتظرة».

وهذه المتعة المنتظرة التي تنتشر لدى كل من الحيوانات والبشر تساعدنا على البقاء (من خلال السعي للحصول على مصادر الغذاء)، كما تساعدنا على ضمان استمرارنا في التكاثر كنوع (من خلال البحث عن شريك من الجنس الآخر)، وهذه المتعة تجعل من الصعب علينا العثور على شريك جذاب، فالمبيعات في يوم الجمعة لا تقاوم، كما أن علامات الإعجاب «لايك» على فيسبوك لا غنى عنها، وهاتف الآيفون الحديث مذهل جداً، وسواء كان ذلك

للحصول على جائزة أو عرض ترويجي أو حتى شريحة بيتزا في أحد المطاعم الشعبية أو الحصول على أكبر عدد من متابعي تويتر فإن الرغبة تبعث فينا إحساساً بالإثارة، والمتعة المنتظرة هي السبب في ذهاب الناس إلى التسوق أو المقامرة أو تجربة قيادة إحدى سيارات الفيراري، وخبراء التسويق هم خبراء في الاستفادة من حبنا الشديد

للمطاردة، وهم يستخدمون في ذلك أساليب عديدة، مثل العروض الخاصة، وإتاحة فرص نادرة أو محدودة لإغرائنا تحت شعارات عدة، مثل: «لا تفوتكم آخر فرصة في عروضنا!»، و«عرض لفترة محدودة!»، وقد تجد أنك أيضاً تستخدم هذه

الأساليب في عملك أو في مفاوضاتك مع طرف آخر، ولا شك أن إدمان العمل ليس سوى شكل آخر خفي من أشكال المطاردة، حيث تدفعنا المتعة المنتظرة إلى إدمان العمل والنزوع إلى العمل بشكل مفرط وإجباري.

وقد أظهرت الأبحاث⁽⁶⁾ التي أجراها مايكل تريادواي أن الأشخاص الذين يعملون بجد يفرزون كميات أكبر من الدوبامين (الناقلة للحركة العصبية التي تعطي إشارات المتعة) في مناطق الشعور بالمكافأة في الدماغ.

ويعيش عشاق الإفراط في العمل على الإحساس الرائع الذي يشعرون به حين يقومون بالرد على البريد الإلكتروني الإضافي أو العمل بهذا المشروع الإضافي أو القيام بأي مهمة خارج قائمة المهام، وإدمان العمل - على النقيض من إدمان الكحول، أو غيره من المواد - يُكافأ في ثقافتنا (عن طريق: الترقية، والمكافآت، والثناء، والجوائز، وغير ذلك)، وبالتالي يُعد شيئاً جيداً على الرغم من تأثيره السلبي على الشعور بالرفاهة على المدى البعيد⁽⁷⁾.

إن عقلية «المطاردة» متغلغلة في ثقافتنا، لأننا نواجه أكثر الأوقات صعوبة في تاريخ البشرية لمقاومة المحفزات الخارجية، لماذا؟ لأن التكنولوجيا تتيح لنا العمل ورعاية متطلباتنا الشخصية طوال الوقت، وبفضل أجهزة الكمبيوتر

والهواتف الذكية والأجهزة اللوحية فإن آخر طلبات المدير من مرؤوسيه هو الجلوس لمتابعة صندوق البريد الإلكتروني ومتابعة رسائل التنبيه بالمهام المطلوبة التي تظهر على الشاشات والطلبات النصية التي تستقبلها الهواتف، بل إننا لسنا مضطرين لبذل الجهد لمتابعة هذه الأجهزة، فهواتفنا الذكية أو ساعات «آبل» سوف تطلق صافرة لتنبيهنا بما يرد إلينا من رسائل إلى الهاتف أو بريد إلكتروني، وبالإضافة إلى ذلك، فإننا سنقضي الوقت على وسائل الإعلام الاجتماعية مثل لينكد إن وفيسبوك وتويتر لمتابعة آخر الأخبار والبقاء على اتصال بشبكتنا.

ولقد قامت ليزلي بيرلو - الأستاذ في إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، ومؤلفة كتاب: «النوم مع هاتفك الذكي» - بدعوة الناس الذين لا يمكنهم ترك أعمالهم إلى «إدمان النجاح»، حيث تعتقد أن الناس قد أصبحوا مدمنين على - تحقيق الإنجازات، فهم يعانون مما يسمى على حد وصف المختصر العامي بـ «فومو»، أي: الخوف من إضاعة الفرص، وهم بحاجة إلى البقاء في حالة تأهب دائم تحسباً لأية ظروف لضمان الاطلاع على كل جديد في أي مجال، أو لضمان إنجاز المشروع المقبل على النحو الأمثل، أو لإنجاز صفقة مُقبلة، وتقول في مقالة بمجلة «هارفارد بيزنس ريفيو»: «إننا مهووسون بالعمل بسبب الثناء الذي نحصل عليه عند تحقيق إنجاز ما، وليس بسبب الشعور العميق بالرضا بعد العمل لساعات طويلة، وهي غاية في حد ذاتها، وتشير

في مقالتها بمجلة «هارفارد بيزنس ريفيو» إلى أن مدمني النجاح يواصلون العمل - للأسف - على هواتفهم والرد على رسائل البريد الإلكتروني بدلاً من الجلوس مع أطفالهم ومراقبتهم وهم يكبرون، أو حضور حفل زفاف أقرب أصدقائهم.

وبالنظر إلى ميلنا إلى المتعة المنتظرة واندفاعنا نحو المطاردة فلا عجب أن نكون مدفوعين بالرغبة في إنجاز المزيد والمزيد من الأهداف وتحقيق الكثير من الإنجازات من أجل بعض النجاح المحتمل في المستقبل.

ورغم ذلك، فإننا لا ندرك أن هذا التركيز المستمر على تحقيق الأهداف قد يؤثر سلباً في فرصنا في تحقيق النجاح بدلاً من أن يساعدنا على تحقيقه.

لماذا لا تؤدي ملاحقة المستقبل إلى النجاح؟

إن السبب في تمسكنا بتحقيق الإنجازات في هذا الصدد هو ما نعتقد أنه سيعود بالنفع علينا من وراء تلك الإنجازات - سواء كان جائزة أو حساباً أكبر في البنك - وهو ما سيؤدي في النهاية إلى أكبر عائد للجميع وهو السعادة، فلدينا وهمٌ بأن النجاح والشهرة والمال ستملأ ما لدينا من فراغ، وأن ما نسعى إليه سوف يحقق لنا نوعاً من الإنجاز الدائم، وغالباً ما نتوقع أن نكون سعداء عندما نحقق هذا المشروع أو ذاك، فعلى سبيل

المثال قد تعتقد إذا كنت تعمل كَمَنْ أصابه الهَوَسُ ستحصل على الترقية التي تسعى إليها مع زيادة كبيرة في راتبك، وذلك من شأنه تخفيف القلق بشأن الأمور المالية في المنزل، وبمجرد أن يذهب عنك ذلك القلق ستكون في نهاية المطاف سعيداً.

ومع ذلك فحتى عندما يحقق الناس أهدافهم فإن المقابل الذي ينالونه والذي تحمّلوا لأجله كل هذه المتاعب والقلق والآثار الصحية الناجمة عن العمل الزائد سرعان ما تزول، وقد أوضح الدكتور «دان جيلبرت»⁽⁹⁾ الأستاذ بجامعة هارفارد أن لدينا مهارة فائقة في التنبؤ بما يجعلنا سعداء، وغالباً ما نبالغ في تقدير السعادة التي ستعود علينا من شيء ما، تماماً مثل القط الذي يطارده لعبة ولكنه يفقد اهتمامه بها بمجرد أن يمسك بها، فعندما نصل أخيراً إلى ما نريده، ونحصل على مكافأة كبيرة في نهاية العام، ونعثر على وظيفة مثالية أو نفوز في اليانصيب فغالباً ما نجد أننا لسنا سعداء بالقدر الذي كنا نتوقعه⁽¹⁰⁾.

إن تطلعنا نحو المستقبل له فوائده بالطبع، فالتخطيط المسبق لا يتسم بالحكمة فحسب، بل إنه ضروري في شتى مجالات الحياة، من التنمية المهنية، إلى الشؤون المالية الشخصية، فنحن بحاجة إلى التفكير في المستقبل، وإلى بعض القلق الذي تثيره أسئلة من قبيل: («كيف أتأكد من أن فريقنا قد سلم المنتجات بنجاح إلى العملاء في الوقت المحدد؟») و«كيف يمكنني الوفاء بالرهن العقاري؟».

وقد أشارت الأبحاث إلى أن التفكير في المستقبل يمكن أن يساعدك على اتخاذ قرارات أكثر حكمة بشكل عام⁽¹¹⁾، بما في ذلك القرارات المالية من قبيل: كم من المال يمكن إيداعه في حساب التوفير الخاص بي؟⁽¹²⁾.

إن المتعة المنتظرة بدورها تمنحنا العزيمة والحماسة اللازمتين للعمل بجد من أجل الترقى أو إنجاز صفقة تجارية جديدة لاستكمال السباق أو نيل شهادة التخرج أو اكتساب الطلاقة في لغة أجنبية، فنحن نتمتع بالسعي وراء أحلامنا والحصول على الأشياء القيمة بشكل أكبر إذا عملنا بجد للحصول عليها.

ومع ذلك فهناك مشاكل كبيرة نواجهها عند محاولتنا مواصلة إنجاز المهام والتركيز على الهدف التالي، ولكن المفارقة تكمن في أن القيام بذلك يحول بينك وبين النجاح الذي تريد، ويضر جسمك وعقلك معاً، وقد كشفت عدة دراسات⁽¹³⁾ أن إدمان العمل أو النجاح يمكن أن يكون ضاراً على مستويات عدة.

الصحة: إن إدمان العمل أو النجاح يكون مرتبطاً بمستويات أدنى من الصحة البدنية والنفسية، وعلى وجه الدقة يرتبط بالإرهاق والانفعال العاطفي والسخرية واستبعاد المشاعر الشخصية (شعور مزعج بالانفصال عن ذاتك يكون مصاحباً لحالات الإجهاد لفترات طويلة أو حالات الصدمة)، كما يرتبط أيضاً بانخفاض مستوى الرضا عن الحياة⁽¹⁴⁾.

العمل: من الممكن - وربما يكون عكس ما هو مألوف - أن يضر العمل بالقدرة على الإنجاز والأداء، وقد يرتبط ذلك بانخفاض الرضا الوظيفي وزيادة ضغوط العمل مما يقلل من الإنتاجية⁽¹⁵⁾، فعلى سبيل المثال من خلال تقليل فترة الاهتمام⁽¹⁶⁾ - - وينبغي ألا نندش من ذلك - إذا كنت تركز بشكل مستمر على الهدف التالي الذي تحتاج إلى إنجازه، فإنك توجه فقط بعضاً من اهتمامك إلى هدفك الحالي.

العلاقات: دائماً ما نركز باستمرار في العمل على ضرورة تحقيق الإنجاز، وهذا من شأنه زيادة التفاعل السلبي مع زملاء العمل، مما يؤدي إلى المنافسة والخصومة وانعدام الثقة، ويؤدي بالتبعية إلى سلوكيات عكسية في العمل⁽¹⁷⁾.

وفي العلاقات الشخصية يرتبط إدمان العمل والنجاح بمستويات أعلى من الصراع بين واجباتنا في العمل وواجباتنا في الحياة، حيث ينخفض مستوى السعادة الأسرية، وتنشأ المشكلات في العلاقة بين الزوجين⁽¹⁸⁾، فإذا كنت تفكر دائماً في الهدف التالي الذي تريد أن تنجزه فإنك على الأرجح ستكون غائباً عن عائلتك وأحبائك، حيث سيشعرون حتماً بأن أهميتهم بالنسبة لك لا تبلغ أهمية تلك المهام التي تشغل بها.

وفي الظاهر قد يبدو أن لدينا كل شيء، ولكننا في الحقيقة نكون قد فقدنا كل شيء، حيث نكون قد أخفقنا في الوصول

بالأداء إلى أعلى مستوى ممكن، كما يتتابنا الشعور باليأس عاطفياً وجسماً، في حين تتعرض علاقاتنا للمعاناة.

فوائد العيش في الحاضر

من المفارقة أن تباطؤك وتركيزك على ما يحدث أمامك في وقتك الحاضر، واهتمامك به بدلاً من انشغالك دائماً بإنجاز الهدف التالي من شأنه أن يجعلك أكثر نجاحاً، فتعبيرات مثل: «عش هذه اللحظة» أو «استمتع بيومك» قد تبدو بغير معنى، إلا أن العلم يدعمها بقوة، حيث تشير الأبحاث إلى أن الاهتمام بما تعيشه في وقتك الحاضر – بدلاً من التركيز المستمر على ما يجب عليك القيام به لاحقاً – سيجعلك أكثر إنتاجية وأكثر دقة، وعلاوة على ذلك سوف يمنحك تلك الصفة بعيدة المنال التي نراها دائماً في أكثر الناس نجاحاً، وهي جاذبية الشخصية.

الاهتمام بالحاضر يجعلك أكثر إنتاجاً وسعادة

لقد فقدَ معظمنا مجرد القدرة على الاستمتاع باللحظة التي يعيشها، إذ لدينا دائماً جدول زمني مكسب بالمهام، ونادراً ما نتاح لنا الفرصة للراحة، حيث تزخر أوقاتنا بالعديد من المهام، وعلى سبيل المثال نأخذ أطفالنا إلى الحديقة بعد العمل في حين

نستغرق في مكالمة هاتفية مع أحد الزملاء، أو نحضر اجتماعاً ما وفي أثناءه نهتمك في مراجعة قائمة المهام الخاصة بنا وما ينبغي لنا فعله في اليوم التالي، أو نتناول طعام الغداء مع أحد الأصدقاء بينما نُحدِّث بياناتنا في بعض المواقع الإلكترونية، فعند انشغالنا بمهام متعددة لا نهتم تماماً بما يجري حولنا الآن ولا ندري ما يدور من حولنا في تلك اللحظة.

وبالنظر إلى متطلبات هذا العصر وانتشار التكنولوجيا ستواجه حتماً العديد من المتطلبات الشخصية والمهنية في أي وقت من الأوقات، فقد تكون في اجتماع بالعمل وفي الوقت ذاته تتابع الرسائل النصية التي ترد إليك من

زوجتك التي تحتاج إلى توصيلها إلى المنزل، وربما تكون على وشك الانتهاء من أحد تقارير عمل وفي الوقت ذاته تتابع رسائل البريد الإلكتروني كي تتمكن من الرد على العميل على الفور، وفي بعض أماكن العمل يُنتظر منك أن تكون على دراية تامة بكل ما يرد إليك من أخبار وتقارير ورسائل في أي وقت طوال اليوم، وحتى عندما لا تكون - هناك ضرورة عاجلة، فلقد أصبح العمل في مهام متعددة أسلوب حياة، وصرت معتاداً على متابعة هاتفك أثناء عملك، أو حينما تقضي بعض الوقت مع أسرتك، أو حتى في صالة الألعاب الرياضية خلال أيام العطلة، وأصبح تعدد المهام حائلاً بيننا وبين إتقان أعمالنا على النحو الأمثل بدلاً من مساعدتنا على تحقيق المزيد من المهام بشكل

أسرع، فعندما نؤدي مهمة واحدة ونمنحها اهتمامنا الكامل فسوف نتمكن من إنجازها بكفاءة وسرعة مع الاستمتاع بتنفيذها في الوقت ذاته.

أما حينما نؤدي عدة مهام في وقت واحد لا يمكننا التعامل بكفاءة مع تلك الأمور التي نعمل عليها، وتشير الأبحاث إلى أن تعدد المهام يضر بالذاكرة، إذ كشفت إحدى الدراسات أن طلاب الجامعات الذين كانوا ينشغلون

بحواسيبهم المحمولة في أثناء إلقاء المحاضرة يحصلون على درجات أقل في اختبارات الذاكرة التقليدية لمحتوى المحاضرات مقارنة بأولئك الذين أغلقوا حواسيبهم المحمولة⁽¹⁹⁾، وأشارت الأبحاث كذلك إلى أن مهارات التركيز لدينا تضعف لأننا نفقد قدرتنا على فرز المعلومات غير الضرورية، وبالتالي فهي تظل مشغولة بالتفكير المستمر في أشياء أخرى⁽²⁰⁾، وإلى حد ما فقد عودنا أدمغتنا على معالجة عدة أمور في وقت واحد، لكن النتيجة أنه لم يتم إنجاز أي شيء بشكل جيد، وقد أظهرت إحدى الدراسات أنك إذا كنت تقود السيارة وتستمع إلى شخص ما يتحدث في الوقت نفسه فإن نشاط الدماغ المخصص للقيادة يقل - بنسبة 37٪⁽²¹⁾، وبعبارة أخرى: قد يعني القيام بمهام متعددة فعل المزيد من الأشياء لكن بكفاءة أقل، وقد أخبرني مديرة إحدى شركات الاتصالات بأن العديد من موظفيها الذين يقومون بمهام متعددة ينتهي بهم الأمر إلى تقديم عمل دون المستوى، وهي تجد

أن طلبها من موظفيها أن يبطئوا من سرعة عملهم يعد غير عادي أن يصدر من مدير، لأنها تعلم أنه إذا كانوا حاضري الذهن ومنشغلين في التفكير في كل مهمة فإنهم لن يحققوا أداءً أفضل فحسب، بل سيتعلمون أيضاً من كل مهمة، وبالتالي يطورون أداءهم في المستقبل.

فعندما نكون مستغرقين بالتفكير في مهام متعددة أو منشغلين مسبقاً بالمهمة التالية في قائمة المهام التي نرغب في الانتهاء منها فإننا بهذا لا نلحق الضرر بأدائنا فحسب، بل برفاهتنا أيضاً، وقد أوضحت إحدى الدراسات أنه كلما انهمك الأشخاص في القيام بمهام إعلامية متعددة (من معالجة النصوص إلى إرسال الرسائل النصية والبريد الإلكتروني)، ازدادت مستويات القلق والاكتئاب لديهم⁽²²⁾، وإذا ما انجرفت باستمرار في عدة اتجاهات مختلفة فالنتيجة الطبيعية لذلك أنك ستكون أكثر شعوراً بالإجهاد والمعاناة.

من ناحية أخرى تشير الأبحاث⁽²³⁾ إلى أنه عندما نكون منسجمين تماماً مع ما نقوم به من عمل فإننا نستمتع به بشكل كامل، وعلاوة على ذلك فإن تركيز الذهن بشكل كامل فيما نؤديه من عمل يتيح لنا الوصول إلى الاستغراق الكامل، وهو ما يؤدي إلى أقصى درجات الإتقان، وتذكر حينما كانت تواجهك بعض المهام التي تخشاها وكنت تعلم أنها تنطوي على كثير من الجهد ربما كنت تفضل الابتعاد عنها، ومع ذلك فما إن تبدأ

- - وربما يكون موعد التسليم النهائي وشيكاً - - حتى تجد نفسك مفعماً بالنشاط وتجد الأمور تسير بسلاسة، ومن ثم تكتشف أنك استمتعت فعلاً بهذه المهمة، وأصبحت ذا قدرة عالية على الإنجاز لأنك ركزت بشكل كامل على المهمة التي أنت بصددھا، بدلاً من أن تكون منشغلاً بالمهام المستقبلية وتظل مشتت الانتباه في اتجاهات عدة، وقد أنجزت عملاً جيداً، وهذا ما حقق لك السعادة.

وتشير الأبحاث⁽²⁴⁾ التي أجراها «ميھالي سيكزنت ميھالي» إلى أنه عندما تكون مستغرقاً بالكامل في نشاط ما ستجد نفسك في حالة عالية من النشاط والنقاء تسمى «التدفق» الذي يحدث عندما تكون مستغرقاً بالكامل في نشاط يمثل تحدياً لك، ولكنه ليس من الصعوبة بحيث يستغرق الأمر بضعة أيام لمعرفة، فهي حالة تجد ذهنك حاضراً فيها بشكل كامل في الوقت الحاضر دون تشتت، وتشعر فيها بمتعة كبيرة، وغالباً ما تفقد الإحساس بأي شيء آخر غير العمل الذي تؤديه، فعقلك مستغرق فيه بالكامل، وأنت تهتم بهذه اللحظة وما فيها من أشياء ليبدأ التدفق، وهذه التجارب من التركيز في حاضرك تجارب عميقة الأثر لأنك تنغمس فيها بعقلك وجسمك معاً.

ذات مرة حينما لم أعد أحتمل المزيد من المهام - كإحضار الغاز، أو تغيير الزيت لسيارتي، أو الاتصال بشركة الكهرباء بشأن فاتورة الاستهلاك، أو الذهاب للتسوق في محل البقالة،

أو القيام بأي من تلك المهام السخيفة بدلاً من أن أكون «منتجاً»، والقيام بالأشياء التي من شأنها أن تفيد في تنفيذ بعض الأهداف المستقبلية، مثل التقدم في مسيرتي المهنية - وشعرت بأن هذه المهام مضيعة للوقت، حتى إنني بحثت عن سبل الاستعانة بمصادر خارجية للقيام بهذه المهمات، وفي النهاية أدركت أنه من خلال البقاء باستمرار في الحالة الذهنية «المنتجة» لم أكن فقط أهلك نفسي في ملاحقة الهدف القادم، ولكنني كنت أخسر الناس والفرص من حولي كذلك، فقد كانت الحياة تمضي بي، ولكنني كنت أفقدها شيئاً فشيئاً، وحينما أقرر أن أقابل صديقاً لم أره منذ فترة طويلة لم أكن حاضر الذهن معه لأنني مضطر إلى مراجعة بريدي الإلكتروني لمعرفة ما إذا كنت قد غاب عني شيء ما، أو أن أذهب إلى المنزل في وقت مبكر «لإنجاز بعض الأمور»، وفي الواقع كنت أعيش في قلق مستمر، وذهني مشغول باستمرار بالمستقبل.

اضطرت إلى التوقف عن الركض بتلك السرعة الرهيبة بعد خضوعي لجراحة في المرارة، مما اضطرنني إلى التوقف عن العمل لمدة أسبوعين، إذ لم يكن لدي أي خيار في ذلك، وانتابني الدهشة - على الرغم من الألم الجسدي الشديد - حين وجدت أن الحياة قد أصبحت فجأة أكثر متعة بكثير عن ذي قبل: أستمتع بأشعة الشمس تغمر المكان من حولي، مذاق الطعام أشهى بكثير، أشعر براحة عميقة، يملؤني شعور

داخلي رائع بالمتعة دون سبب، فما الذي حدث؟ هل يجب عليّ أن أمضي بقية حياتي في إجازة؟ كلا، ففي الحقيقة لم أكن في إجازة من العمل، بل كنت في إجازة من مدير العمل المتعسف الذي يكمن بداخلي، ونتيجة ذلك يمكن أن أستمع بالفعل بكل ما كان لديّ، وأدركت أنني قد خسرت شعوراً رائعاً بالاستمتاع بالأنشطة اليومية والتواصل الاجتماعي والوقت الذي أفضيه في العناية بما حولي، ومن المثير للاهتمام أنني عندما عدت إلى العمل وجدت أنني أكثر تركيزاً وحضوراً في عملي ومع زملائي في العمل، ونتيجة لذلك صرت أكثر قدرة على الإنجاز، وأكثر كفاءة بكثير عن ذي قبل عندما كان ذهني دائماً الانشغال بالتفكير في المستقبل.

لقد فات كثير منا خوض تلك التجربة الرائعة التي جمعت بين تحقيق الأهداف وإدراك السعادة في حياتنا.

ووفقاً لدراسة الحالة رقم (25) أجراها كل من: «ماثيو كيلينغسورث» و«ودانيال جيلبرت» الأستاذان بجامعة هارفارد على عينة قوامها خمسة آلاف شخص تبين أن البالغين يقضون ما يقرب من 50 في المئة من أوقاتهم فقط في الاهتمام بأوقاتهم الحالية، وبعبارة أخرى: فإن عقولنا خالية نصف الوقت الذي نقضيه في العمل أو مع الأصدقاء أو العائلة، أو المشاركة في الأعمال التي عادة ما نستمتع بها، فنحن منهمكون في عدد لا يحصى من الأشياء الأخرى غير التي تحدث الآن.

وبالإضافة إلى القياسات التي أُجريت على العديد من الأشخاص عندما كانت أذهانهم شاردة، جمع العلماء كذلك معلومات عن مستويات السعادة، فوجدوا أنه عندما نكون حاضري الذهن، (أي: نفكر في النشاط الذي نقوم به الآن) نكون في أسعد حالاتنا بغض النظر عما نقوم به من عمل، وبعبارة أخرى: حتى إذا كنت تشارك في عمل عادة ما تجده غير سارٍّ (على سبيل المثال: كتابة بعض الأوراق الإدارية للعمل)، فسوف تكون أكثر سعادة عندما تستغرق بالكامل في أدائه عن ذي قبل حينما كنت تنشغل بالتفكير في شيء آخر في أثناء قيامك به، ولذلك اختار «كيلينغ سورث» و«جيلبرت» عنوان هذا البحث العلمي: «العقل الشارد عقل غير سعيد»، كما أكدت دراسات أخرى أن شروذ الذهن - بشكل عام - مرتبط بالحالة المزاجية السيئة⁽²⁶⁾، فعندما ينشغل ذهنك بالتفكير في الماضي أو في المستقبل يكون هناك احتمال بأن تواجه مشاعر سلبية، إذ ينشأ القلق والخوف عندما ينشغل عقلك بالتفكير في المستقبل لا سيما عندما تفكر في الأشياء التي ما زلت بحاجة إلى تحقيقها، وقتها حتماً ستعاني من القلق والإجهاد، أما بالنسبة للحالات السلبية التي قد تتناوبك - كالغضب أو الإحباط - فستلاحظ أنها تنشأ عندما ينشغل عقلك بالتفكير في الماضي، فأيّ ما كان سبب الغضب فإنه قد انتهى الآن، إلا أن عقلك ما يزال يعيش في هذا الحدث، ويرتبط الندم كذلك بالتفكير في الماضي، إنك اليوم

تعيش يوماً جديداً، وساعة جديدة، وأحوالاً جديدة، ولكنك لا تزال تعيش بعقلك في ذلك الموقف الذي كنت ترجو لو أنك قمت بالتعامل فيه بشكل مختلف.

وبالتأكيد فإنني لا أقول إننا ينبغي ألا نعيش أحلام اليقظة أو نسترجع الذكريات، فكما سنرى في الفصل الرابع ينبغي لنا ألا نسقط عامل الوقت من اعتباراتنا عند القيام بهذه الأشياء لأنها تعزز قدرتنا على الإبداع، فما نراه في أحلام يقظتنا عن المستقبل السعيد يمكن أن يؤدي إلى أفكار مبدعة ومشاعر أكثر إيجابية، ويمكنك أيضاً أن تستمد المتعة عن طريق استعادة الذكريات السعيدة أو التفكير في موضوع مثير للاهتمام⁽²⁷⁾، ومع ذلك - فكما أشار «كيلينغ» و«جيلبرت» - عندما نشارك في مهمة نكون أكثر نشاطاً وإنتاجاً إذا اهتممنا بها بشكل كامل.

فلماذا يجعلنا الحاضر سعداء؟ لأننا نواجه الأمور التي تجري من حولنا، وبدلاً من الدخول في سباق لإنجاز المزيد من الأشياء بشكل أسرع، فإننا نتمهل قليلاً لنعيش في الواقع مع من حولنا من الناس، والانشغال بالأفكار التي تطرح أمامنا، والمشاركة الكاملة في مشاريعنا، فجميعنا لدينا الخيارات المتاحة التي يمكن أن تساعدنا على التركيز في مهامنا.

نظّف مكتبك من كل ما يمكن أن يشغلك، واجعل هاتفك المتحرك صامتاً، واستخدم برامج مثل برنامج «ركز» الذي يمنع المواقع التي قد تشغلك (مثل مواقع التواصل الاجتماعي)، وأغلق

البريد الإلكتروني، واضبط ساعة توقيت للتأكد من انتباهك للمهمة التي أنت بصددتها حتى وقت معين، عن نفسي أحب استخدام الساعة الرملية التي كانت تستخدم قديماً في المدارس.

التركيز والحضور يزيدان من قوة تأثير شخصيتك (الكاريزما) إذا التقيت شخصاً ما في إحدى الحفلات وكانت عيناه تجول باستمرار في القاعة، فهل يترك هذا انطباعاً جيداً لديك؟ هل يبدو على أولئك المدعويين إلى الحفل أي سحر أو جاذبية؟ ربما لن يكونوا كذلك، فمن الواضح أن أذهانهم في مكان آخر، فربما يحاولون معرفة ما إذا كان هناك شخص آخر في القاعة أكثر أهمية منك، فهم لا يركزون على حديثهم معك، وقد ينظرون إلى هواتفهم المتحركة (أو ربما يطيلون النظر إليها)، فهل من المحتمل أن ترغب في التحدث إليهم مرة أخرى؟ من المحتمل أنك لن تفعل، فلا أحد يهتم بالحديث مع شخص غير عابئ به، والأسوأ من ذلك هو ألا يكون الشخص مهتماً بك ولا يعنيه سوى ما لديه من وسائل التكنولوجيا، وقد أظهرت إحدى الدراسات البحثية⁽²⁸⁾ أن مجرد وجود الهاتف المتحرك يُضعف الشعور بالتواصل عند التحدث وجهاً لوجه مع شخص آخر.

ومع ذلك فإذا التقيت شخصاً شديداً الاهتمام بك ويتبادل الحديث بشكل فعال فمن المرجح أن تعدّه شخصاً مرغوباً ومثيراً لاهتمامك، فإذا رن الهاتف المتحرك لهذا الشخص فإنه

لا يعبأ به دون تردد، بل إنه حتى لا ينظر إليه، لماذا؟ لأنه ليس لديه في تلك اللحظة شيء أهم منك، فأنت أهم شخص أمامه، وقد منحك كل اهتمام في تلك اللحظة.

فالشخص ذو الشخصية المؤثرة (الكاريزمي) له القدرة على التأثير بشكل كبير لأنه يرتبط مع الآخرين بطرق فعالة⁽²⁹⁾، وليس من المدهش أن توصف أكثر الشخصيات (الكارزمية) تأثيراً - وفي الرؤساء الأمريكيين مثال متكرر على ذلك - بأن لديهم القدرة على إشعارك بأنك أهم شخص لديهم، وبالنظر إلى ندرة الأشخاص الذين يمكن أن يمنحوك هذا الاهتمام، فإن القدرة على الحضور والاهتمام بالآخرين تترك انطباعاً عميقاً.

وغالباً ما ننظر إلى الكاريزما كموهبة خاصة، ذلك أنها تلك الشخصية المؤثرة التي تجعل المرء يبدو كأنه نجم، وقد عرّف ماكس وير (الكاريزما) بأنها «صفة خاصة في الشخصية تجعلها مميزة عن الأشخاص العاديين، حيث يُعامل صاحبها كأنه يتمتع بقدرات وصفات خارقة، أو على الأقل استثنائية، وهي الصفات التي لا يمكن للشخص العادي أن يصل إليها، فهي تُعدُّ منحة إلهية أو مثالية، وعلى أساس تلك الصفات يُنظر إلى صاحبها كقائد»⁽³⁰⁾.

وفي أثناء رحلة البحث عن الشخصية المؤثرة (الكاريزما) أظهرت واحدة من أكثر الدراسات شمولاً عن (الكاريزما) أنها ليست موهبة أكثر منها مهارة مكتسبة يمكن تعلمها، وهي

ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على الحضور الكامل والاهتمام بما يجري من حولك الآن، وأشارت دراسة الحالة إلى ستة عناصر تتألف منها الشخصية المؤثرة (الكارزمية)، تتمثل في:

التعاطف: بمعنى القدرة على رؤية الأشياء من وجهة نظر الآخرين، وتقدير مشاعرهم، ولا يمكنك أن تكون متعاطفاً مع الآخرين وأن تضع نفسك في مواقفهم إلا إذا كنت شديد الاهتمام بهم، ومن الواضح أنه لن يكون لديك القدرة على القيام بذلك إلا إذا كنت مهتماً بهم ومتفاعلاً معهم.

مهارات الاستماع الجيدة: وهي القدرة على الإصغاء فعلاً إلى شخص ما يحاول التواصل معك بطريقة لفظية أو غير لفظية. تذكر تلك المرأة التي حضرت مؤتمر العلاقات الاجتماعية وكانت تقاطعك، إنها لم تستمع إليك بالفعل لأنها لم تفكر سوى في نفسها وما ستقوله، وكيف تبدو ذكية، وكيف ستعجب بها، فإذا كنت مشتت الذهن أو تفكر فيما يجب أن تقوله لاحقاً فإنك لست حاضراً بالفعل، ولا تستمع إلى أحد.

الاتصال البصري: وهو القدرة على لقاء الأشخاص وجذب أنظارهم إليك، فالإتصال البصري هو واحد من أقوى أشكال التواصل بين البشر، فنحن نشعر - بشكل بديهي - أنه عندما تتحول أنظار الآخرين عنا فإن اهتمامهم أيضاً قد ينصرف عنا، ويؤكد هذا الشعور ما كشفت عنه أبحاث علم الأعصاب⁽³³⁾ التي أظهرت أن مناطق الدماغ ذاتها تُستخدم عندما يشرّد نظرك مثلما يحدث عندما

يَشْرُدْ ذهنك، فعندما تكون منتبهاً وتنظر إلى عين شخص ما فإن تأثير هذا الاتصال البصري يمكن أن يكون قوياً، وعلاوة على شعور الآخرين باستماعك الجيد إليهم بفضل مهارتك الرائعة في الاستماع، فإن الناس يشعرون بالفعل بأنك تراهم.

الحماسة: وهي القدرة على تشجيع الآخرين من خلال الإشادة بأفعالهم أو أفكارهم، والحماسة شيء يصعب تزييفه، لأن تلك العاطفة الأصيلة لا تنشأ إلا عندما تتفاعل بصدق وإخلاص مع ما يقوله الآخرون أو يفعلونه، ولكي تلتهب حماسك بقوة عليك أن تصدق في شعورك، ونؤكد مرة أخرى أن قدرتك على الانتباه والتفاعل بشكل كامل أمر في غاية الأهمية.

الثقة بالنفس: وهي القدرة على التصرف بثقة ودقة دون القلق بشأن ما يعتقد الآخرون، فكثير من الناس الذين يشغلهم بقوة القلق من صورتهم في أعين الآخرين ينتهي بهم الأمر إلى التصرف بعصبية ودون ثقة، فاهتمامهم دائماً يكون بأنفسهم وليس بالآخرين، وعندما تكون في كامل الانتباه والحضور، فإن اهتمامك ينصب على الآخرين أكثر من نفسك، ونتيجة لذلك فإنك ستكتسب الثقة، وبدلاً من القلق بشأن ما يعتقد الآخرون فيك، فإنك تتصرف بشكل طبيعي ودون تكلف.

مهارة الحديث: وهي القدرة على التواصل بعمق مع الآخرين، فمن الضروري أن تعرف جمهورك إذا كنت تريد التأثير فيهم، والسبيل الوحيد للقيام بذلك هو أن تكون منسجماً معهم،

فحينما تكون منتبهاً ومهتماً بهم بشكل كامل، عندها تكون قادراً على فهم مشاعرهم وكيف يتأثرون بكلماتك، وعندئذ تكون كلماتك حساسة ومعبرة، فعندما تتحدث إلى الآخرين بمهارة فإنهم حقاً سوف يُصغون إليك، ذلك لأن الشخصية المؤثرة تنبع - ببساطة - من الانتباه إلى الآخرين والاهتمام الكامل بهم.

وفي حين قد يبدو التركيز المستمر على إنجاز الأمر التالي أو لقاء الشخص التالي أمراً مفيداً، فإن التمهّل والانتباه لهما فوائد أكثر عمقاً، فمن خلال الانتباه والاهتمام ستجد أنك قد وصلت إلى حالة من التدفق تجعلك أكثر قدرة على الإنجاز وأكثر تأثيراً، مما يُشعر الناس من حولك بدعمك وفهمك لهم، ويعمق علاقتك بالآخرين، ويعد من أكبر علامات النجاح والسعادة⁽³⁴⁾.

وبينما يبدو التركيز بصفة دائمة على الحدث القادم أو الشخص التالي مثمراً، إلا أن التريث والتركيز في اللحظة الحالية لهما فوائد أكثر بكثير. بحضورك (التركيز في اللحظة الراهنة)، سوف تدخل في حالة من التناغم تجعل جهودك مثمرة أكثر وتجعلك صاحب شخصية مؤثرة، وتجعل الناس من حولك يشعرون بأنك تفهمهم وتدعمهم، وسوف تبني علاقات طيبة والتي تعد واحدة من أكبر عوامل النجاح⁽³⁵⁾ والسعادة⁽³⁶⁾.

كيف تحصر ذهنك في اللحظة الراهنة؟

لقد وجد جيفين كيليج وورث وجيل بيرت أن العقل يعاني من تشتت الأفكار نصف الوقت، وقد يبدو تركيز الذهن على اللحظة الراهنة أمراً شاقاً، ولنواجه تلك الحقيقة، فنحن نجد أنه من الصعب التخلي عن عادة مارسناها لعقود، لكن الخطوة الأولى تكمن - على أية حال - في الوعي.

عندما تلاحظ أن عقلك يفكر في الأمور المستقبلية يمكن أن تقرر عدم متابعة هذه الأفكار، وبدلاً من ذلك ربما تعود بعقلك إلى اللحظة الراهنة. لنفترض أنك تعمل في مكتبك، أو تلعب مع طفلك، أو تتناول العشاء مع زوجتك، ولاحظت أن عقلك يفكر في شيء آخر، بالطبع هذه ليست المرة الأولى التي يذهب فيها عقلك بعيداً عن الحاضر، ولكنك عندما تدرك هذا الأمر لأول وهلة، فقد يكون هذا مربكاً بعض الشيء، ربما تراودك أفكار من قبيل: «واه، أنا مع أحبائي ولا يمكنني التركيز معهم»، ولكن هذا الإدراك هو المفتاح، حاول تركيز انتباهك بالكامل على ما يحدث أمام ناظريك، وهذا التمرين ليس سهلاً في البداية، ولكن يمكن تقوية تركيزك على الحضور - شأنه شأن التمرين العضلي - بتكرار هذا التمرين، ومثل ممارسة الرياضة التي تتطلب التمرين. والتمرين التالي، عندما تمرن عليه بانتظام سيساعدك على الحضور بسهولة أكبر.

تدرب على أن تكون حاضراً بإرادتك. ابدأ التمرين لعشر دقائق. على سبيل المثال: إذا كان لديك عرض توضيحي فعليك أن تعده أو تملأ استمارات الضرائب، ووجدت نفسك كارهاً لذلك أو تريد أن تنتهي منه بأسرع ما يمكن، انظر إذا كان بإمكانك التركيز عليه بشكل كامل. استخدم هذه التمارين المضادة للضجر كفرصة لتقوية انتباهك، ربما تجد نفسك قد بدأت تستمتع بها. تذكر ذلك عندما تجد رغبة في تشتيت انتباهك بتصفح الإنترنت أو تصفح هاتفك، وتدرب على حصر تركيزك على المهمة التي تقوم بها.

خارج نطاق العمل خصص وقتاً لمشاهدة الغروب، وتنظيف حيوانك الأليف، أو أداء أنشطتك من دون كتابة رسائل نصية، أو إجراء مكالمات هاتفية، أو أن تشغل نفسك بالتفكير بشيء آخر في الوقت نفسه، وكلما تدربت على أن تكون حاضر الذهن خلال أنشطتك أصبح حضور ذهنك أمراً معتاداً، وليس المهم سرعة إنجاز الأمر أو جمع الأحجية مع بعضها، بل المتعة في أن تجد الأمور تحدث من تلقاء نفسها، مثلاً: لاحظ أدق التفاصيل.

التأمل: في عام 2012 وصل عدد من يمارسون التأمل في أمريكا إلى 18 مليون شخص⁽³⁷⁾، ويمثل هذا العدد 8٪ من عدد السكان، وربما زاد هذا العدد منذ ذلك الحين مع الأخذ في الاعتبار حركة الوعي المتنامية والعدد الكبير من الدراسات البحثية الداعمة، والتأمل - الذي سنناقشه بشكل أكبر في الفصل الثالث - من شأنه مساعدتك في تكوين حالة من الهدوء والسلام الداخلي في

العقل، بدلاً من حلقة الرغبة والقلق التي تحدث بسبب ملاحظة المستقبل، وقد بين أحد الأبحاث أن المتأملين ذوي الخبرة يقل نشاط المخ لديهم في المناطق الخاصة بتشتت الانتباه.

ولقد درّست التأمل لعدد من التلاميذ المحترفين والمتطوعين لعدة سنوات، وفي الغالب بعد التأمل يقول الناس إن الألوان في الغرفة تبدو زاهية أكثر. إن التأمل لم يحسن نظرهم بطريقة ما، وبحسب معرفتي ليس هناك بحث يثبت هذا التأثير، وعلى كل حال فإن ما يحدث هو أن عقولهم تهدأ، ونتيجة لذلك يصبحون أكثر حضوراً، وبالتالي أكثر إدراكاً للبيئة المحيطة بهم، قبل ذلك عندما دخلوا الغرفة كانت رؤيتهم مشوشة بسبب تشتت أفكارهم.

هناك أنواع متعددة من التأمل. ابحث عن النوع الذي يناسبك، وإذا لم تكن مقتنعاً بالتأمل كوسيلة للهدوء وتصفية النفس فهناك أنشطة أخرى، مثل: اليوغا، وتمارين التنفس القائمة على اليوغا، وتاي شي، أو المشي الهادئ في الطبيعة، وهذا قد يساعدك على التفكير الهادئ. عن نفسي وجدت أن طريقة التدليك الذاتي بالزيت بطريقة «أبهيانجا» في الطب الهندي فعالة في تهدئة العقل، والأبحاث الأولية تؤكد ذلك. ابحث عن النشاط الذي يسمح لك بتهدئة عقلك⁽³⁸⁾ وأفكارك، ومشاعرك ورغباتك، حتى تكون حاضراً (ذهنياً).

إن التركيز على التنفس أسلوب قديم وفعال لجعل العقل يركز على اللحظة الراهنة أي التركيز على شيء واحد، أنفاسك،

على سبيل المثال، عندما تجد عقلك مشتتاً خذ نفسك عميقاً، وعندما تخرجه اطرده معه كل أفكارك كما لو كنت تطرحها بعيداً بإرادتك، وركز تفكيرك على اللحظة الراهنة، وربما ينبغي تكرار هذا التمرين متى كانت أفكارك مضطربة.

التمرين الآخر الذي أثبت البحث أنه يساعد على تقوية التركيز هو عدّ الأنفاس. عدّ كل نفس تأخذه حتى تصل إلى عشرة، ومن ثم ابدأ من جديد، قد لا يبدو هذا التمرين شيقاً جداً، لكن البحث⁽³⁹⁾ أكد أنه يزيد من قدرتك على الانتباه والتركيز على اللحظة الراهنة.

الشعور بالسعادة الحقيقية أمر ممتع: عندما تشعر بالسعادة، أغلق عينيك، واملأ نفسك مائة بالمائة بهذا الشعور. سواء كان عاطفياً (مثل الحب) أو حسيّاً (طعام أو ملمس أو صوت)، اغمر نفسك بهذا الإحساس أو الشعور بالكامل، وبدلاً من القراءة وأنت تأكل، تذوق طعامك، وقد أثبت البحث⁽⁴⁰⁾ أن الاستمتاع بالأشياء المفرحة يساعد على إطالة أمد الشعور. لن تستمتع فقط بالأشياء المفرحة لأكبر وقت ممكن، بل ربما تقل رغبتك في البحث عن المزيد لأن الأحداث التي تعيها تمنحك سعادة أكثر من ذي قبل.

ابتعد عن الأجهزة الإلكترونية: وقد ذكر إيفان برايس - مؤسس موقع بنتريست - أهمية البعد عن الأجهزة الإلكترونية في حديثه لجريدة نيو يورك تايمز، حيث ذكر أنه يستمتع بالذهاب

في رحلة بالسيارة مع زوجته إلى مكان ليس به إشارة جوال⁽⁴¹⁾، وأحد أفضل التمارين على الحضور والمتعة أن تقضي يوماً أو نصف يوم بعيداً عن الأجهزة الإلكترونية، والأفضل الذهاب في الطبيعة بدون ترتيبات مسبقة. اترك عقلك يرتح ويسترخ، تنزهه نزهاً حرة. تأمل السماء. قد يبدو هذا غريباً في البداية، وحتى ربما تبدأ في الشعور بالجزع والقلق بسبب عدم تعودك على ترك ما ترغب في فعله، وربما يجعلك ذلك تشعر بعدم الراحة فرغم كل شيء، هناك دراسة توضح أن الناس يفضلون أن يتلقوا صعقة كهربية بدلاً من الجلوس في غرفة وعدم القيام بأي نشاط⁽⁴²⁾، ولكن إذا كنت تستطيع تخطي تلك الحالة فهي مجرد مرحلة. عندما زرنا أنا وزوجي منتجاً لا توجد به كهرباء ولا شبكة واي فاي في محمية للطيور في المكسيك كنا متحمسين للغاية كوننا معزولين عن العالم، ومع ذلك ورغم أن أصوات المحيط وأسراب طيور الفلامنغو خارج نافذتنا فإننا كنا بحاجة إلى ثلاثة أيام على الأقل لنكون حاضري الذهن بشكل تام، وبالتالي فإن العقل يستغرق بعض الوقت ليهدأ.

يمكن أن تتعلم كيف تهدئ عقلك. إن نوعية الحياة التي تعيشها والعمل الذي تعمله يتوقف على ذلك.

هناك قصة شهيرة تحكي كيف أن وكيل استثمار في أحد البنوك كان رجلاً ثرياً وناجحاً وحاول أن يقنع رجلاً مكسيكياً بسيطاً يصطاد على شاطئ البحر بأن يزيد إنتاجه حتى يجني

المزيد من المال ويوسع أعماله ويصبح في النهاية مليونيراً، سأله الصياد: «لماذا؟» فقال له المصري: «حتى تستطيع أن تتقاعد، وتستريح، وتصطاد»، وهو الأمر نفسه الذي كان يفعله الصياد منذ البداية، وهذه القصة تبين كيف يمكن أن تنجرف مع صراع الحياة بدرجة تُنسيك الهدف الأساسي، وهو أن تكون سعيداً.

أن تكون طموحاً ولديك أهداف هو بالطبع أمر ضروري، ولكن لكي تحقق هذه الأهداف فعلاً بأفضل طريقة ممكنة يجب أن تكون حاضر الذهن حتى تشعر بالرضا في اللحظة الراهنة، في العمل الذي تؤديه الآن وليس في وقت آخر في المستقبل، بعد أن تكون قد نفذت كل شيء وأنهيت جميع المهام الموجودة على لائحتك، عندما تترىث وتركز بشكل تام على المهام التي تؤديها أو الأشخاص المحيطين بك عندها يصبح كل شيء ممتعاً حتى الأمور العادية، والسعادة بدورها تجعلك تعمل بشكل أفضل، ويكون إنتاجك أكبر، وتتمتع بشخصية مؤثرة، وتكوّن علاقات جيدة.

بعد أن درّست فصل السعادة وبالتالي تعلّمت التأمل بدأت جاكى روتمان تعيش اللحظة الراهنة، وتمكنت من التفوق في دراستها في جامعة ستانفورد، ويمكن القول إنها كانت واحدة من أشهر الطالبات بين أقرانها، وعلى النقيض من الطلاب الذين كانوا يرزحون تحت الضغط منعزلين في غرفهم يفكرون فقط في أداء واجباتهم، كانت جاكى تركّز على المهام التي تؤديها،

لقد استمتعت بوقتها وكانت متألقة وسعيدة، ونتيجة لسعادتها
المُعديّة كانت تتمتع بقدرة فذة على التواصل مع الناس وتكوين
الصدقات، وقد ساعدتها العلاقات والصدقات التي كوَّنتها
بشكل ملحوظ في تنمية مستقبلها بعد تخرجها.

وكما رأينا في قصة جاكى أن الحضور بشكل كامل يتطلب
تغييراً في تركيزنا، والتغيير الذي قد يبدو صعباً في البداية يستحق
الجهد الذي نبذله عندما نرى تأثيره في صحتنا ونجاحنا.

الفصل الثاني

تجنب الاندفاع

استفد من مرونتك الطبيعية

«المشاعر تظهر وتختفي مثل الغيوم في السماء.

تمارين التنفس هي ملاذي»

تيك نيات هان



في شهر مارس 2011 عُيِّن النجم الصاعد في عالم المال أنطونيو هورتا أوزوريو مديراً تنفيذياً لمجموعة اللويد المصرفية ليصبح أصغر مدير لواحد من أكبر خمسة بنوك في بريطانيا، وقد منح ظهوره على الساحة أملاً كبيراً لبنك اللويد الذي كان يعاني من مشاكل جمّة، وقد ظل أنطونيو يعمل بلا كلل 90 ساعة أسبوعياً ليحسن وضع البنك⁽¹⁾.

كل شخص يريد أن يكون ناجحاً، لكن كيف يكون شكل النجاح؟ هذا يعود إليك بالطبع، أن تكون نجم روك، راقصاً موهوباً، طباحاً ماهراً، مدرباً شخصياً للمشاهير، المدير التنفيذي للشركة التي تعمل بها، أو والداً لأطفالك على أفضل نحو، المغزى هو أننا نريد أن نعيش بكل جوارحنا، وعندما يتعلق الأمر بأهدافنا وأحلامنا وتطلعاتنا لا يريد أي منا أن يكون دون المتوسط، ومن الأشياء التي تعلمناها أننا نحتاج إلى محرك، دافع، طموح، حاجة، نهم، سمّه كما شئت.

سواء وجدناه في موظفينا أو أفراد عائلتنا أو أنفسنا، نحن نعتقد أن الدافع سمة أساسية، ونسعى باستمرار لنفعل المزيد ونكون أفضل، ونرتقي في عملنا، ونفقد وزننا الزائد، ونجني المزيد من المال، ونحسن قدراتنا الرياضية، ونكون آباء أفضل، والدافع أمر إيجابي بقدر معين، لكن المشكلة أننا نعيش بدافع زائد عن الحد، والعلم وخبراتنا الشخصية يشبان لنا أننا ندفع ثمناً فادحاً لذلك الضغط (العصبي) المزمن.

يمكن تعريف الضغط بأنه مواجهة تحدٍّ كبير يُفرض عليك وأنت تملك موارد قليلة، ومن الناحية التاريخية فقد واجه البشر تحديات هائلة، كالمجاعات، والحروب، والأمراض، والكوارث الطبيعية، وقد كانت معدلات وفيات المواليد المرتفعة تحدياً أساسياً لعدة قرون، أما اليوم فمعظمنا يجب عليه ألا يعاني من مصادر الضغط تلك، ورغم ذلك فإن معدلات الضغط لدينا تظل مرتفعة بشكل كبير، وطبقاً للمعهد الأمريكي للضغط (العصبي) أجريت دراسة على عينة من الأمريكيين في 2014 أوضحت الإحصائيات التالية:

- تكاليف الرعاية الصحية لعلاج الحالات المرتبطة بالضغط: 300 مليار دولار.
- نسبة الذين ينفقون بصورة منتظمة على أمراض بدنية مرتبطة بالضغط: 77٪.

● نسبة الذين ينفقون بصورة منتظمة على أمراض نفسية مرتبطة بالضغط: 73٪.

● نسبة الذين يعانون من الأرق ليلاً بسبب الضغط: 48٪⁽²⁾

مع الأخذ في الاعتبار أن هذه الإحصائيات كانت عام 2014، حيث كان معظم الأمريكيين يعيشون في بيئة آمنة نسبياً ويملكون الاحتياجات الأساسية (الطعام والمأوى) والرعاية، وهذه الأرقام تنذر بالخطر، والأكثر من ذلك أن 48٪ شعروا أن ضغطهم زاد خلال الأعوام الخمسة المنصرمة، ويتوقعون أن مستويات الضغط في ازدياد.

بعد ثمانية أشهر من تولي أنطونيو هورتا أوزوريو منصبه الكبير، وقلقه الكبير، بوصفه المدير التنفيذي لبنك اللويد أخذ إجازة طبية بسبب الضغط الحاد والإرهاق، كان الضغط الذي يشعر به كبيراً لدرجة أنه لم يكن يستطيع النوم لخمس أيام متواصلة⁽³⁾، وعندما تسربت أنباء إجازته خسر بنك اللويد مليار جنيه إسترليني من قيمته السوقية، وكما نرى في حالة أنطونيو هورتا أوزوريو فإن الاندفاع الزائد يأتي بنتيجة عكسية ويمنعنا من تحقيق أهدافنا.

لقد اعتقدنا أننا لا يمكن أن ننجح دون أن نكون مندفعين، وأنها لا يمكن أن ننجح من دون ضغط، ومع ذلك فنحن مخطئون، إذ تثبت الأبحاث أن القلق في الحقيقة يمنعنا من أن ننجح بالقدر الذي يمكن أن نحققه، وهناك طريقة أفضل هي تعزيز المرونة.

لماذا نقرن النجاح بالضغط؟

من أين أتت تلك الفكرة بأن الضغط مكون أساس ونتاج ثانوي لا يمكن من دونه النجاح؟ إن ثقافتنا تمجّد الوظائف التي تنطوي على ضغط بالغ، من برامج التلفاز عن أطباء غرف الطوارئ الذين يعملون في أخرج المواقف، والمحامين المشغولين باللهث من قضية إلى أخرى، إلى الكتب والمقالات التي تحتفي بالمديرين التنفيذيين المميزين، وأصحاب المشروعات الذين يديرون الشركات العملاقة ويتطوعون للقيام بأعمال خيرية وفوق كل هذا يساعدون أطفالهم في أداء واجباتهم المنزلية.

ثقافتنا كذلك تثني على المثابرة لتحقيق الأهداف والنضال للتفوق على الآخرين، وكل ذلك ينطوي على نوع من الضغط، كما أن فكرة الاندفاع تنطوي على التجاذب والتدافع والتنافس، وعندما ينجح الناس في إنجاز مشروع ما أو يتقنون مهارة ما فإن التعبيرات الشائعة لتهنئتهم تكون من قبيل: «لقد قتلتها!» أو «لقد حطمتها!»، ومن ثم فإن القوة تشكل جزءاً من فهمنا لماهية النجاح، ونتيجة لذلك نقدر الشدة التي بطبيعتها تنطوي على الضغط الحسي.

وفي الحقيقة فإن النجاح بالمعنى الشائع مقترن بالعدوانية، وقد أجريت بحثاً⁽⁴⁾ في جامعة ستانفورد بالمشاركة مع أستاذة علم النفس جين تساي ثبت فيه أنه عندما نكون في موقف نريد

فيه التأثير في الآخرين فإننا نقدر المشاعر الإيجابية عالية الشدة مثل الانفعال (كمقابل للمشاعر الإيجابية منخفضة الشدة مثل الهدوء)، لماذا؟ لأننا نعتقد أن تلك المشاعر تجعلنا أكثر تأثيراً، وفي الدراسة - حيث وظفنا المشاركين ليكونوا قادة أو تابعين - وجدنا أن الذين تولوا القيادة أرادوا بصورة تلقائية اختبار المشاعر الإيجابية عالية الشدة، وعلى أية حال فإن المشاعر - مثل الانفعال - على الرغم من كونها إيجابية تثير قلقنا النفسي كرد فعل لشدتها، وبمعنى آخر: فإن المشاعر الإيجابية التي نريد الشعور بها كي نكون ناجحين هي بطبيعتها محفزة للقلق والإرهاق للبدن.

وقد أصبحت فكرة أن الضغط والنجاح يرتبطان بحيث لا يمكن فصل أي منهما عن الآخر متأصلة في ثقافتنا وعاداتنا في العمل، بحيث نفتخر بزيادة الضغط لدينا، ونعزز بكثرة ما نتناوله من طعام أو بطول لائحة مهامنا، ونتباهى بازدياد جداول أعمالنا، ونتشرف بأننا لا ننال قسطاً كافياً من النوم وأنها لم نأخذ إجازة منذ أعوام، ربما نحسب ألا نشعر بالضغط، ولكننا نعهده وساماً على صدورنا، يبدو الأمر وكأننا نعتقد أن زيادة الضغط الذي نعانيه - ونأمل أن يستمر - تعني زيادة النجاح.

تبين الأبحاث العلمية أن نظرية الدافع والضغط - على الرغم من قبولها على نطاق واسع - إلا أنها تأتي بنتائج عكسية على المدى البعيد، ويساعدنا القدر القليل من الضغط والاندفاع في

بذل ما في وسعنا وتحقيق أهدافنا على المدى القريب، وبسبب هذا الأثر الإيجابي اعتقد كثير من الناس في الماضي أن الضغط في صالحهم، ومن ثم فهو ضروري طوال الوقت، ومع ذلك تبين بمرور الوقت أن الضغط المزمن هو العدو الأول للنجاح، إنه يستنزفنا ويضعف المهارات المعرفية التي نحتاجها بشدة - كما رأينا في قصة أنطونيو هورتا أوزوريو - بدلاً من مساعدتنا على إنجاز المهام، بل يمكن أن يكون عائقاً.

الضغط المحمود والضغط المذموم والنجاح

إن الضغط ليس دائماً مذموماً بالطبع، فالضغط على المدى القصير يدفعنا نحو التقدم. انظر إلى فورة الأدرينالين التي تعتريك وأنت تعبر الطريق بسرعة عندما ترى سيارة مسرعة، القليل من الضغط المؤقت يمكن أن يكون جيداً لصحتك⁽¹⁾. في سلسلة دراسات لاندمارك اكتشف فيردوس دابهار - زميل وأستاذ علم النفس بجامعة ستانفورد - أن القلق يمكن أن تكون له فوائد بدنية ونفسية عظيمة، بما في ذلك زيادة المناعة⁽²⁾، وهو أول من افترض أن طبيعة رد فعل القلق قصير المدى يمكن استخدامها لتعزيز المناعة ونشاط الجسم⁽³⁾، وفي دراسة رائدة عرض فيردوس الآثار الوقائية الممكنة للضغط قصير المدى والآثار الضارة للضغط المزمن⁽⁴⁾.

وقبل أن أخضع لجراحة المرارة مباشرة ذكرني فريدوس بأن ردة فعل الضغط لديّ يمكن أن تساعد على الشفاء عن طريق تقوية المناعة، شريطة أن أحافظ على مستوى الضغط لديّ منخفضاً قبل الجراحة، وكما أوضحت إحدى الدراسات من مجموعة أبحاثه⁽⁹⁾ فإن الجراحة تحفز القلق كردّ فعل لتجعل الجسم يفرز موادّ كيميائية تسرع من الشفاء⁽¹⁰⁾، ومع ذلك إذا أجريت الجراحة ولديّ قلق مزمن فسيكون رد فعل جهاز المناعة أضعف لأنني سأكون قد استنزفت موارد جسدي، (وانتهيت إلى حضور جلسات للتأمل لمدة يومين قبل الجراحة مباشرة، وقد شفيت بصورة جيدة جداً!).

إن الضغط قصير المدى يمكن أن يأتي بفوائد كثيرة، إذ يمكن أن يؤدي إلى نشاط بدني وعقلي أفضل على سبيل المثال⁽¹¹⁾، لا سيما عندما يكون الشخص ماهراً في العمل الذي يؤديه، كمخاطبة الجمهور، أو سباق الدراجات، أو العزف الموسيقي، لكن هذا مشروط بالألا يكون الشخص يعاني من ضغط مزمن، وينص قانون ييكس دودسون⁽¹¹⁾، الذي سُمّي باسم الباحثين اللذين اكتشفاه - على أنه يشبه منحنى على شكل حرف (U) معكوس، هناك مستوى معين من القلق يساعدنا على العمل بشكل أفضل، ولكن بمجرد أن يزيد على الحد فإنه يعيق طريقنا، فإذا كنت ماهراً في تقديم العروض الاحترافية على سبيل المثال، فالقليل من الضغط قد يساعدك على الإبداع، بينما الضغط الزائد يعيق أداءك.

هناك دراسات أخرى تبين أنه في بعض المواقف يسهل الضغط عملية الترابط مشكلاً نظاماً داعماً من حولك 13، والضغط الحاد يمكن أن يزيد السلوك التعاوني والاجتماعي وتكوين الصداقات، ورد الفعل الإيجابي الاجتماعي هذا قد يساعد على تفسير الرابط بين الأشخاص الذي يحدث خلال الأزمات أو الكوارث الطبيعية. انظر إلى مدينة نيويورك مثلاً بعد 9/11 فستجد هذا الرابط ربما يكون مسؤولاً - - ولو بشكل جزئي - عن نجاة جنسنا بشكل جماعي.

لكننا يمكن أن ننال قدرًا كبيراً من هذه الفوائد، ربما تكون قد قرأت عن الجوانب السلبية للضغط المزمن، وسوف يضر الضغط بشكل كبير وعلى فترات زمنية طويلة بصحتك⁽¹⁴⁾ وبالعلاقاتك وبعملك، وكما رأينا في حالة أنطونيو هورتا أوزوريو - المدير التنفيذي لمؤسسة للويد المصرفية - يمكن أن تكون له نتائج كارثية على النشاط اليومي.

ويبين البحث العلمي بصورة واضحة أن الضغط المزمن يجعلك أكثر عرضة للأمراض⁽¹⁵⁾ والالتهابات، بل إنه يسرع من شيخوخة الخلايا⁽¹⁷⁾، كما يمكن أن يقلل الإنتاجية عن طريق إعاقه قدراتك المعرفية، هل لاحظت يوماً أنك تجد مشكلة في تذكر الأشياء حينما تعاني من الضغط الزائد؟ الضغط الذي يستمر لفترات طويلة يضر بذاكرتك بشكل خاص⁽¹⁸⁾، ويضر أيضاً قدرتك على الابتكار ورؤية المواقف بوضوح والتفكير

بشكل مبدع وحل المشكلات بشكل فعال واتخاذ قرارات صحيحة⁽¹⁹⁾، بل إن هناك دليلاً على أن الضغط المزمن يجعلك مديراً وقائداً مضطرباً، والضغط له تأثير مضاعف يزيد من ضغط المحيطين بك، ومشاعر الضغط - كالخوف - تكون معدية من الناحية الوظيفية من خلال الفيرومونات، وهي مواد كيميائية تخرج عن طريق العرق، وعندما يفرز شخص ما «فيرومونات الخوف» فإن الأفراد الذين يتواصلون معه يظهر لديهم نشاطٌ زائدٌ في مناطق المخ المتحكمة بالقلق والخوف (وبخاصة منطقة اللوزة)⁽²⁰⁾، ولا نحتاج إلى بحث يخبرنا أنه عندما نجلب الضغط إلى عائلتنا فإن النتائج تكون مدمرة.

وبما أن الضغط ليس كله ضاراً فالخدعة أن نجني فوائد الضغط قصير الأمد ولا نقع فريسة الضغط المزمن، بمعنى آخر: استمرار النجاح قصير الأجل ليس بأن تشعل الشمعة من طرفيها، بل أن تعرف كيف تستخدم الضغط بمهارة، ورغم ذلك فإن الضغط الحاد يمكن أن يقضي علينا، ويمكننا كذلك أن نتعافى من آثاره الضارة.

ولفعل ذلك نلجأ إلى المرونة وقدرتنا على التعافي بسرعة من الانتكاسات والمواقف المسببة للقلق التي هي موجودة لدينا طبيعياً كرد فعل للضغط، هل يمكننا أن نسبح مهما كانت شدة الأمواج؟ هل يمكننا أن نجد الدافع والطاقة لتحقيق أهدافنا دون الإرهاق والاضطراب اللذين يسببهما الضغط

المزمن؟ الإجابة: نعم، فبينما يعرف معظم الناس جيداً كيف يصابون بالضغط، فالقليل منهم يعرفون كيف يستخرجون مرونتهم الدفينة، والخبر الجيد هو أنك تستطيع بسهولة أن تتعلم كيف تفعل ذلك.

مرونتنا الطبيعية

المرونة هي القدرة على الخروج بسرعة من المواقف المسببة للضغط التي تواجهها كل يوم، مثل: خلاف مع شخص ما، أو تأخر رحلة الطيران الذي ينذر بتأخر عن مكالمات مبيعات مهمة، أو العمل لساعات طويلة على مشروع اقتراب موعد تسليمه، وما إلى ذلك.

جميعنا يعرف رد فعل القتال أو الهرب، حيث تعد أجسامنا - وأجسام معظم الحيوانات كذلك - نفسها للقتال ضد خطر يهدد حياتها أو الهرب منه، ولكن ما لا يعرفه الكثيرون منا هو ما يحدث بعد زوال التهديد، وأن أجسامنا تعود إلى حالتها الطبيعية، رد فعل الراحة والهضم.

خذ مثلاً أسداً يطارد ظبية في البرية، والظبية في حالة الهرب، الجهاز العصبي السمبتاوي يكون في قمة النشاط ويفرز الأدرينالين بشكل مستمر، وإذا تمكن الأسد من اصطيادها تنتهي حياتها في تلك اللحظة، لكنها إذا هربت وبمجرد أن يزول الخطر يزول قلق

الظبية تقريباً في الحال، كما أن الجهاز العصبي فوق السمبثاوي - وهو المسؤول عن «الراحة والهضم» - سوف يبدأ العمل، وسوف تستكين في سلام وتعود للرعوي في ضوء الشمس، لقد شكلت حالة القتال أو الهرب ضغطاً هائلاً على أعضائها، ولكن بمجرد زوال الحالة أمكنها التركيز على التعافي واستعادة قوتها الكاملة، وخلال دقائق هدأ جهازها العصبي ليسمح لها بالعودة إلى حالتها المثلى التي يمكنها خلالها أن تستعيد طاقتها.

ويكمن مفتاح مرونتها في قدرتها على:

- العودة سريعاً إلى حالة الراحة والهضم التي تجدد نشاطها.
- البقاء في هذه الحالة حتى تتعرض لموقف يهدد حياتها مرة أخرى.
- مواجهة التحدي القادم بكامل قوتها.

إن الحيوانات التي تهرب للنجاة بحياتها في البرية ليست الوحيدة التي تتمتع بمرونة ملحوظة في مواجهة التهديد أو الضغط، كمثال على ذلك: خذ كلبك إلى البيطري وسوف تجد ردة فعل الضغط، حيث قد يبدأ في هز جسمه أو خفض أذنيه أو جذب الخطام للخلف ليقاوم الذهاب إلى غرفة الفحص، ومع ذلك فإن ردة فعل الضغط تلك تنتهي بسرعة بمجرد أن ينتهي الفحص، ويعود كلبك إلى الراحة والأنس في منزلك، يمكنك

أيضاً ملاحظة المرونة لدى الأطفال الذين يمرون بموقف يسبب الضغط، مثل اليوم الأول في المدرسة، حيث يعودون إلى طبيعتهم سريعاً، ربما يشعرون بالحزن عندما يودعون آباءهم، لكن الحزن عادة يدوم لعدة دقائق، وسرعان ما يتسمون مجدداً.

حقيقة أن الأطفال والحيوانات يتعافون بسرعة من الضغط، يوضح تماماً كيف أن نظامنا العصبي مرن بصورة طبيعية، وطبيعتنا تجعلنا نعود إلى حالة الشفاء بسرعة ودون جهد.

إذن لماذا نجد صعوبة في التكيف مع الضغط والعودة إلى طبيعتنا ونحن راشدون؟ لأننا بطريقة ما فقدنا مرونتنا الطبيعية. تأمل ذلك: كم يلزمك من الوقت لتجاوز الإحباطات والمواقف المسببة للضغط والخلافات لتعود إلى طبيعتك؟ خمس دقائق؟ ساعة؟ يوم؟ خمسة أيام؟ هل ما زلت تشعر بأثر الضغط عندما تفكر بذلك؟ ربما نتلقى مكالمات محبطة ونشعر بالضغط بسببها طوال اليوم وربما طوال أسبوع أو شهر، إن كثيراً من الناس ربما يخفون غضبهم من موقف حدث منذ عقود!

وفيما يبدو أن كثيراً من البالغين نسوا كيف يستفيدون من مرونتهم الطبيعية، وهناك عدة أسباب لهذه الظاهرة، الأول: هناك عوامل طبيعية لسبب شعورنا بالضغط حتى عندما لا تحقق بنا الأخطار.

الثاني: المرونة غير معترف بها في ثقافتنا الحالية.

مثبطات المرونة

ما الذي يعيق استفادة البالغين من المرونة كالأطفال والحيوانات؟
 لماذا يستمر ضغطنا لفترة أطول من هؤلاء وأحياناً يصبح مزمناً؟
 الإجابة تكمن في عقلنا، وقدرتنا على التفكير – رغم أهميتها
 – تقف عائقاً أمامنا، بالإضافة إلى المزاج العصبي، حيث تجعلنا
 الرسائل الشائعة نمضي مندفعين، مما يصعب علينا أكثر فأكثر
 العودة إلى حالة الهدوء. لننظر إلى مثبطات المرونة تلك.

عقلنا

نحن نشارك العديد من مناطق المخ مع الحيوانات، على سبيل
 المثال: المناطق المسؤولة عن النظر والاتزان والخوف، وعلى
 عكس العديد من الحيوانات فنحن نملك قشرة مخية متطورة
 بشكل خاص تمنحنا القدرة على التفكير والاستجابة، شكراً
 لله على تلك القشرة المخية، إنها هبة رائعة تمنحنا البصيرة لكي
 نتعلم اللغة، ونقرأ هذا الكتاب، ونشارك المعتقدات والأفكار
 والمشاعر، ولسوء الحظ فإنها تمنحنا الضغط واليأس والمواظبة
 غير المبررة (مصطلح يطلق في علم النفس على «تكرار الفكرة
 نفسها في العقل باستمرار») وتوقع الأسوأ وتضخيم الأمور
 وافتراض مسارات خيالية للأحداث وتفسيرات شنيعة للغاية.

إذا كانت الظبية تتمتع بقشرة مخية مثلنا فربما لا تستريح بسرعة بعد الحدث المسبب للضغط مع الأسد، بل ربما تستعيد مسار الأحداث في عقلها مراراً وتكراراً، تقلق وتخطط للهرب في حالة عودة الأسد، وتعاني من الأرق والهوس من فكرة أن الأسد قد يؤذي صغيرها، وهكذا دواليك.

هل يبدو هذا مألوفاً؟

إن عقولنا تميل إلى التركيز على الأفكار السلبية أكثر من الإيجابية⁽²¹⁾، ويفترض العلماء أن هذه النزعة السلبية تحفز التكيف من الناحية التطورية، وعلى ذكر المواجهات الخطيرة مع الحيوانات المفترسة كان أسلافنا غالباً يتجنبون مواجهتها، أما في وقتنا الحاضر فهذا السلوك ليس ضرورياً وغالباً يعيق طريقنا.

فقط بفكرة سلبية أو اثنتين ربما تدفع بغرائذك إلى أقصى حدودها، وقد أكد الدكتور بول جيلبرت⁽²²⁾ - عالم النفس البريطاني ومؤسس العلاج بالتعاطف - أن مجرد مكالمة من رئيس محبط أو رسالة غاضبة من زوجة أو صديق أو حتى إهانة من غريب تكفي لتحويل ردود فعلك الطبيعية بالكامل إلى حالة الضغط على الفور، وهذا أمر مرهق، فإذا أخذنا في الاعتبار المواقف المسببة للضغط التي مررنا بها والغضب أو الأفكار المضطربة التي ولدتها فإن ردة الفعل هذه يمكن أن تمنعنا من الراحة والعودة إلى حالتنا الطبيعية.

بل إن مجرد الاطلاع على رسائلنا الإلكترونية يكفي لوضعنا في حالة الضغط، ويبين البحث أنه كلما تفقدت بريدك الإلكتروني تعرضت للضغط⁽²³⁾، والعكس كذلك صحيح، وقد أجريت دراسة⁽²⁴⁾ - في جامعة كاليفورنيا إيرفين بواسطة جلوريا مارك والباحث في الجيش الأمريكي أرماند كانديلو حيث بحثا أثر البريد الإلكتروني في الإنتاجية في العمل ومستويات الضغط، فعندما حُجب البريد الإلكتروني أظهر المشاركون في الدراسة تحسناً في القدرة على العمل والتركيز على المهام التي يؤدونها، كما وجدوا أن الضغط - كما تم قياسه عن طريق نبضات القلب - كان أقل في هذه الحالة.

وينبغي ألا يكون هذا مفاجئاً، فالرسائل الإلكترونية مجردة من الروابط الاجتماعية، والتواصل قبل البريد الإلكتروني كان بلا شك أقل تعاطفاً وأقل تسبباً في الضغط، وكان الناس يتحدثون عبر الهاتف أو مباشرة مما يسمح بسيطرة أكبر على التفاعل القائم على الروابط الاجتماعية، فعلى سبيل المثال: إذا ظهر أن شخصاً ما متعب أو مريض بشكل واضح فإن المشرف عليه ربما لا يقسو عليه في العمل، ولسوء الحظ فإن هذه الروابط الاجتماعية غير موجودة في البريد الإلكتروني، ورد الفعل الفوري متوقع، حيث إن كل ما نلقاه رسائل مكتوبة يصعب فهمها، إن رسالة إلكترونية قصيرة من رئيسك قد تبدو غاضبة وتجعلك عصيباً، ورسالة حزينة من زوجتك قد تفقدك

بالكامل تركيزك في العمل وأنت قلق بشأن ما تقصده، ورسالة إلكترونية تحمل معلومات جديدة عن أمر قانوني على وشك الحدوث يمكن أن تزيد من قلقك فيما بعد.

كيف يبدو الأمر عندما تستقبل العشرات من تلك الرسائل كل يوم؟ في الوقت الذي لم تكن فيه رسائل إلكترونية كان يمكن مواجهة موقف عاطفي شديد مرة واحدة أو مرتين أو ثلاثة على الأكثر في اليوم (على سبيل المثال: خلاف مع زميل، أو جدال مع زوجة، أو مكالمة هاتفية مع صديق غاضب)، وفي عام 2014 كان الموظفون يرسلون ويستقبلون 121 رسالة إلكترونية يومياً في المتوسط (مقابل 105 في 2011، ويتوقع أن تزيد إلى 140 رسالة بحلول 2018)⁽²⁵⁾، ونتيجة لذلك فإن ساعة واحدة من مطالعة الرسائل الإلكترونية قد تعرضك إلى قدر كبير من المشاعر ومسببات الضغط. بالتأكيد تتلقى رسائل إلكترونية تجعلك سعيداً، كصور أبناء إخوتك، أو إعلان زواج شخص ما، ولكن لسوء الحظ فنحن نتأثر أكثر بالمشاعر السلبية، لأن العقل - كما ذكرنا سابقاً - يميل إلى التركيز على المعلومات السلبية⁽²⁶⁾.

هل من غير المؤلف أن نعود إلى المنزل متعبين بعد يوم طويل من عدم القيام بشيء سوى الجلوس أمام الحاسوب؟

المحفزات الخارجية والمحفزات الداخلية

ليست عقولنا فقط هي التي تنتج أفكاراً تعيقنا، ولكن أنظمتنا العصبية يتم تحفيزها بصورة زائدة على الدوام برسائل خارجية: اشترِ سلعاً أكثر، اظهر بشكل أفضل، تدرب أكثر، كُل بشكل أفضل، ابذل جهداً أكبر، تعلم أكثر، والرسالة التي نتلقاها في المدرسة أو العمل من الإعلانات وخلال وسائل الإعلام التثقيفية مثل عروض التلفاز تدفعنا أكثر فأكثر، وتحفزنا بشكل مفرط، وتثير الضغط كرد فعل.

إذا شعرت بأنك مدفوع أو مغمور أو محفز بشكل مفرط بسبب الرسائل العديدة التي تأتيك كل يوم، فهناك سبب لذلك، إن شركات الدعاية والإعلان تستخدم باستمرار تقنيات تثير الضغط لتجذب انتباهنا، وكما ذكرنا سابقاً فإن عقلنا يميل إلى التركيز على المحفزات المخيفة والسلبية أكثر من المحفزات الإيجابية⁽²⁷⁾، لذا فإن الرسائل المصممة لتزرع الخوف والقلق تنتشر في ثقافتنا، وأي شخص يريد أن يجذب انتباهنا يعرف كيف يجذبنا بهذه المحفزات المسببة للضغط. وكالات الأنباء - على سبيل المثال - تجعلنا منجذبين إليها بالتركيز على العناوين السلبية (الحرب! النزاع! الموت! الدمار!)، وحتى العروض الخاصة والخصومات (الجمعة السوداء مثلاً) تحفز إفراز الأدرينالين لدينا لضمان استجابتنا، ونتيجة لذلك نعيش في حالة الضغط يومياً، ولا يهم مدى إدراكنا لتقنيات الإرسال هذه، فكلنا يقع فريسة لبعض آثارها المسببة للضغط.

ولجعل الأمور أسوأ ليست الرسائل الخارجية فقط التي تسبب لنا الضغط، نحن أنفسنا نوّدي دوراً مهماً في جعل مستوى الأدرينالين لدينا مرتفعاً، وللتفاعل مع هذه الرسائل الشائعة تعلمنا أن نثير ضغطنا كرد فعل بصورة يومية، وعلى الرغم من أن الضغط كرد فعل يفترض أن يكون في الحالات النادرة والمهددة للحياة، إلا أننا نعمل ذلك طواعية، وفي الواقع يعتمد عليه أغلب الناس ويستخدمونه فقط لتلبية الحاجات اليومية. ربما تعرف أنك عمداً تستدعي الضغط عندما يكون جدولك مزدحماً ولديك التزامات كثيرة وتنتظر حتى اللحظة الأخيرة لتنهي مشاريعك لأنك تعتمد على الضغط لتحفز نفسك عندما تكون متعباً وبحاجة ماسة إلى الراحة، ربما تجد نفسك - بدلاً من ذلك - تختار أن تستمر في العمل معتمداً على المنبهات، مثل: القهوة، والسكر، أو مشروبات الطاقة - لتمنحك «النشوة» التي تحتاجها لتستمر في مسعاك، وفي الواقع هناك اتجاه متزايد يوضح أن الطلاب والمهنيين يمارسون العادات الخطرة لتناول العقاقير المحفزة المصممة لمعالجة اضطراب نقص الانتباه لكي يبقوا متيقظين ومتنبهين لساعات أكثر⁽²⁸⁾، لقد أصبحنا عالقين في سباق السرعة.

هل من المفاجئ أننا عندما نعود إلى البيت ليلاً نكون ما زلنا ضجرين من أحداث اليوم ولا يمكننا الاسترخاء والذهاب للنوم؟ متحفزين بشكل زائد وغير قادرين على أن نهدأ ونلجأ إلى مسببات الاكتئاب مثل الحبوب المنومة أو الأدوية المضادة

للقلق للشفاء؟ إن الظهور والاختفاء المستمرين المتناوبين بين الضغط المسبب للتحفيز والخمول المسبب للاكتئاب يرهقان نظامنا العصبي المتعب أصلاً.

وبشكل مجمل، فإن أفكارنا وكذلك الرسائل الخارجية والمحفزات تدمر قدرتنا كل يوم على الاستفادة من مرونتنا الطبيعية، وبعد ذلك نحاول بشكل روتيني أن نتحكم في هذا الضغط بطرق ليست غير فعالة فحسب، ولكنها تجعلنا غالباً أكثر قلقاً وإرهاقاً.

لماذا يأتي التحكم في الضغط بنتائج عكسية؟

خلال تعليمنا وعملنا نتعلم كل أنواع المعلومات ووسائل العيش وقواعد السلوك، ولكننا لا نتعلم أبداً كيف نتعامل بشكل مناسب مع الضغط والمواقف الصعبة، وبدلاً من ذلك نحاول أن نبعد أنفسنا عن المشاعر، و«نجعلها أقوى»، ويؤكد البحث أن هذه الأساليب لا تفيد، بل يمكن أن تكون مدمرة.

لا يمكن أن تبعد نفسك عن القلق!

تبين الدراسات أن الطريقة التي نتفهم بها موقفاً ما يمكن أن تساعدنا على التحكم بمشاعرنا بقدر معين، ولكن عندما نجد

أنفسنا في مواقف صعبة فإن إبعاد أنفسنا عن الشعور بالضغط يعد تحدياً صعباً إن لم يكن مستحيلاً.

على سبيل المثال: إذا رجعت إلى سيارتك بعد التسوق ووجدت غرامة 30 دولاراً ربما تكون قادراً على تهدئة نفسك وكبت غضبك الداخلي بسبب تلقي غرامة بأفكار من قبيل: كم أنت محظوظ لأن سيارتك لم تُقَطَّر! أو كم أنت سعيد لأن بدلة المصمم التي اشتريتها للتو كان عليها خصم جعلها تستحق تلقيك غرامة!

ولكنك إذا عدت إلى المكان حيث وضعت سيارتك لتجدها قد صودرت وسيتوجب عليك أن تدفع غرامة 750 دولاراً لاستعادتها، وأنت متأخر عن مقابلة عمل مهمة، وقد تستنزف كل جهدك حتى لا تفقدها في هذا المكان وهذا الوقت.

في مواقف الضغط الشديد - مثل هذا الموقف - تكون محاولة استخدام أفكار لتغيير مشاعرك غير مجدية على الأرجح. حاول أن تنام وأنت قلق في الليلة التي تسبق مقابلة عمل مهمة أو امتحاناً أو تجربة أداء، والأكثر من ذلك، فكَرِّم هو مفيد أن يطلب إليك صديق أو مدير أن «تسترخي» عندما تكون مرهقاً، فهذا ليس فقط غير مجدٍ، إنه مزعج جداً.

هل تمنيت يوماً أن تنسى جдалاً حدث مع شخص ما لتجده فقط يتكرر في ذهنك لساعات؟ لماذا يتعذر علينا التحكم في

عقولنا لا سيما عندما نكون محبطين؟ أثبت دانيال ويجنر - أستاذ علم النفس في جامعة هارفارد - في عدة دراسات أن النية في السيطرة على فكرة معينة تتحطم غالباً تحت الضغط أو زيادة النشاط العقلي وتنتهي فعلاً بإثارة الفكرة غير المرغوبة مقوضة نيتنا الأصلية⁽²⁹⁾، ووصف ويجنر هذا باسم «عملية السخرية»، فعندما نقاوم فكرة أو فعلاً معيناً - كمحاولة الامتناع عن الوجبات السريعة عندما تتبع نظاماً غذائياً، أو محاولة عدم التفكير في شخص ما قد قطعت علاقتك به للتو - قد تأتي محاولاتنا بنتائج عكسية بسبب الإحباط.

محاولة جعل مشاعرنا أشد قسوة لا تفيد

عندما نشعر بالقلق ولا نستطيع إخراج أنفسنا من الأفكار المسببة للقلق ينتهي بنا المطاف بكبت مشاعرنا، فنرتدي قناعاً بلا تعبيرات و«نعيش به»، وهناك بحث أجراه جيمس جروس - أستاذ علم النفس بجامعة ستانفورد - يبين أن محاولة كبت المشاعر (بعدم إظهار مشاعرنا) تؤدي إلى عكس ما نريده، كما أن محاولة كبت مشاعرنا في الواقع تجعلنا نظهرها بصورة أقوى من الناحية العضوية، فعلى سبيل المثال: يزيد الغضب أو الكبت من ضربات القلب ويجعل اليدين تتعرق، وكبت المشاعر يزيد من تأثيرها العضوي، وفي الواقع، إنه يؤثر في

من تتحدث معه أياً كان بأن يزيد من معدل ضربات قلبه، وكبت المشاعر السلبية بشكل منتظم في الواقع يجعل الناس يعانون من زيادة المشاعر السلبية وقلة المشاعر الإيجابية⁽³⁰⁾، والأشخاص الذين يميلون إلى كبت مشاعرهم يكون لديهم نقص في تقدير الذات والتفاؤل، واضطراب في الحالة الصحية، ومعدلات عالية من الاكتئاب، وكذلك ضعف الذاكرة، كما يؤثر سلباً في علاقاتهم وحياتهم الاجتماعية⁽³¹⁾.

الكحول والشوكولاتة ليسا الحل الأفضل

بدلاً من التعامل مع الإحباط بشكل بناء يلجأ البعض إلى المواد التعويضية، مثل: الطعام، والكحول، والسجائر، أو نلهي أنفسنا بمشاهدة التلفزيون لفترات طويلة، أو ممارسة ألعاب الفيديو، أو حتى العمل بشكل إلزامي، وعلى أية حال فإن العادات غير الصحية التي نشغل بها أنفسنا في تلك اللحظات غالباً ما تنتهي بمشاعر أسوأ من ذي قبل.

إن تعبيرات من قبيل: «أنا بحاجة إلى شراب» أو «أحتاج لسيجارة» أصبحت شائعة جداً لدرجة أننا نستخدمها كمزحة لنشير إلى موقف صعب نمر به، والكثير منا قد مر بلحظات ضعف أو إرهاق عندما كان الأمر الوحيد الذي يمكننا التفكير فيه ليجعلنا نشعر بحال أفضل هو الكثير من الحلوى، وبينما

تعطينا هذه الأشياء شعوراً مؤقتاً بالراحة، إلا أنها لا تزيل الضغط كما نزن، وإذا لجأنا إليها معظم الأحيان فإنها تزيد من الضغط على النظام العصبي المتعب بالأساس.

من المرجح أنك تعرف نقطة ضعفك - المواد التعويضية أو العادات التي تتبعها للتخلص من الضغط - وربما تشعر بالسوء حيالها، ولكن لا يجب عليك ذلك، فمن الطبيعي أن نبحث عن وسائل لتهدئة أنفسنا وضبطها، ولسبب وجيه نحن نعرف ذلك بشكل غريزي مثل الظبية التي تعود إلى حالة الهدوء، نحن أيضاً يمكننا تهدئة أجهزتنا والعودة إلى حالة التوازن، والاختلاف الوحيد هو أن نسعى لاستعادة التوازن بشكل خاطئ بمحاولة إخراج أنفسنا منها بكبت مشاعرنا والجوء إلى الطعام الشهي والشراب إلى غير ذلك، لقد نسينا تماماً كيف نعود إلى حالة الاتزان بشكل طبيعي لدرجة أن وادي السيليكون بدأ في استحداث وسائل تكنولوجية يمكنك ارتداؤها لتهدئك⁽³²⁾.

الاستفادة من المرونة الطبيعية

إنني أعمل مع المحاربين القدامى الذين عانوا من أعراض إجهاد ما بعد الصدمة، وفي إحدى المرات قال لي أحد المحاربين القدامى: «أنا أعرف أنني في الولايات المتحدة، وأنه ليس هناك خطر داخل المجمع التجاري، ولكنني ما زلت مضطراً لاحتضان

نفسى لعشرين دقيقة قبل أن أتمكن من الدخول». إن هذا المثال يوضح مدى ضعف عقلنا المفكر عندما نكون في حالة من القلق الشديد، فعلى الرغم من المعرفة العقلية أن المجمع التجاري ليس خطراً، إلا أن هذا المحارب القديم ما زال يحتاج لاحتضان نفسه فعلياً لوقت طويل قبل أن يتمكن من الدخول، ولم يكن تغيير أفكاره كافياً بالنسبة له ليتأقلم مع الإجهاد الشديد، وفي الغالب هو ليس كافياً لنا كذلك، وبخاصة عندما تقع ضحية الإجهاد الشديد.

إذا لم تكن أفكارنا وعقولنا هي المدخل الأفضل لاستخدام المرونة، فماذا إذن؟ إنها أجسامنا. ربما لاحظت أن حالة جسدك تؤثر على عقلك، فالكثير من الكافيين يمكن أن يجعلك ضجراً، والجوع يمكن أن يجعلك تشعر بالغضب، وبالمثل إذا استطعت أن تحظى براحة وهدوء أكبر في جسدك فإن عقلك سوف يكون في أفضل حالاته بشكل طبيعي، ويتسنى له التخلص من الإجهاد، فكرّ في شعورك بعد التدليك أو الذهاب إلى نزهة في الطبيعة أو أخذ حمام دافئ.

ورغم ذلك عندما نحتاج مساعدة فورية للتعامل مع موقف صعب لا يمكننا عادة أن نستحم أو نُجري التدليك، لذا ما أسرع طريقة للتعافي؟ إنها قريبة جداً منك بحيث يمكنك بسهولة ألا تنتبه لها: تنفسك، إنه طريقة سريعة وموثوقة في نظامك العصبي مخصصة لمساعدتك على استعادة حالتك المثالية.

حتى إذا كان لديك فكرة سطحية بأن التنفس يمكن أن يضبط

العقل والمشاعر، ربما تكون قد قلت لشخص ما وهو مجهد: «خذ نفساً عميقاً»، فربما ليس لديك فكرة كاملة عن قوته.

التنفس شيء نفعله كل يوم وكل لحظة، ويمكن القول إنه أهم فعل في حياتنا، وهو أكثر شيء مهملاً، لأنه في الغالب يحدث من تلقاء نفسه وتحت مستوى إدراكنا، وما يجعل التنفس فريداً لهذه الدرجة هو أنه يمكن أن يحدث تلقائياً مثل الهضم وضربات القلب، أو يمكن أن يحدث بإرادتنا، إنه الفعل التلقائي الذي يمكنك التحكم به.

وقد قضى القائد الروحي الهندي سري سري رافي شانكار معظم حياته يدرس تمارين التنفس بطريقة اليوغا حول العالم من خلال منظمته التي أطلق عليها «مؤسسة فن الحياة»، وصرّح بأن «أول شيء نفعله في هذه الحياة هو أن نأخذ نفساً، وآخر شيء نفعله سيكون أن نخرج نفساً. إن التنفس هو الحياة، ومع ذلك فنحن لم نتعلم في المنزل أو المدرسة أهمية التنفس وأثره في العقل والبدن.... لاحظ كيف تتنفس، وهناك أنماط مختلفة ترتبط بمشاعر مختلفة، ومثلما يؤثر عقلك في التنفس، يمكن أن تؤثر في حالة عقلك بالتنفس كذلك»⁽³³⁾.

ويؤيد البحث ملاحظات سري سري، حيث كشفت دراسة أجراها طبيب النفس البلجيكي بيير فيليبوت أن المشاعر تغير تنفسك، وفي دراسة فيليبوت قاس زملاؤه أنماط تنفس الناس عندما شعر المشاركون بمشاعر مثل الحزن والخوف والغضب

والسعادة، ووجد فريق البحث أن كل شعور كان مصحوباً بطريقة معينة من التنفس.

عندما نعاني من القلق كمثال فمن المرجح أن نأخذ أنفاساً سريعة وغير عميقة، وعندما نشعر بالهدوء نأخذ أنفاساً عميقة وبطيئة، والضحك والنحيب مثالان آخران على كيفية اقتران التنفس بالحالة العاطفية، وعندما نعود إلى البيت بعد يوم طويل شاق نستلقي على الأريكة ونتنهد.

والأكثر تشويقاً وإظهاراً للتأثير من دراسة فيليبوت الأولى كانت دراسته اللاحقة⁽³⁵⁾، حيث جمع الباحثون مجموعة مختلفة من المشاركين ليتنفسوا بالطرق التي اشتملت على المشاعر المختلفة من الدراسة الأولى، ثم سألوا المشاركين عما شعروا به، تمعنوا في ذلك، بدأ المشاركون يحسون بالمشاعر التي تشتمل على أنماط التنفس! بمعنى آخر: عندما أخذ المشاركون أنفاساً عميقة وبطيئة شعروا بالهدوء، وعندما أخذوا أنفاساً سريعة وخفيفة شعروا بالقلق والغضب.

معرفة أننا يمكن أن نغير مشاعرنا باستخدام تنفسنا هو شيء ثوري، وبما أنه من الصعب علينا تغيير مشاعرنا باستخدام أفكارنا - مثل: أن تخرج نفسك من الغضب الشديد أو القلق - يمكن أن نتعلم استخدام التنفس ليكون أداة قوية وفعالة للتحكم في الإجهاد حتى يمكننا العيش بكامل قدرتنا، وقد وجدت إحدى الدراسات أنه عندما طلب من المشاركين التنفس ببطء تمكن

الباحثون من خفض القلق الذي شعر به المشاركون في موقف اتخاذ قرار مسبب للضغط⁽³⁶⁾.

وفي دراسة أجريتها⁽³⁷⁾ - باستخدام التحكم في التنفس لقدامى المحاربين العائدين من العراق وأفغانستان الذين كانوا يعانون من الصدمة وجدت أن تمارين التنفس أعادت لهم المرونة بشكل ملحوظ، ولقد بحثت في فوائد أسلوب سري سري شانكار (السودارشان كريا) لأنني سمعت عن فوائده.

وفيما يتصل بإجهاد الصدمة⁽³⁸⁾ - عندما اشتركوا في الدراسة كان العديد من المحاربين القدماء المشاركين يعانون من القلق وإجهاد ما بعد الصدمة، وبعد أن انخرطوا في برنامج تنفس لمدة أسبوع⁽³⁹⁾ انخفضت أعراضهم بصورة ملحوظة، وكانوا قادرين على الاسترخاء، واستمرت النتائج لمدة شهر ثم عام، مما يدل على دوام التحسن.

التنفس هو أداة في أيدينا طوال الوقت تساعدنا على المواقف المجهدّة، مثل أن نكون عالقين أثناء ازدحام المرور في طريق العمل، وفيما يلي مثال نرى فيه كيف ساعد التنفس شخصاً ما فيما يعرف بأكبر موقف مسبب للإجهاد: قافلة عسكرية في منطقة حرب.

وفي تجربة جاك دوبيرك - الضابط في البحرية الأمريكية من أيوا - شرح قوة التنفس في تهدئة العقل، لقد كانت الحرب في أفغانستان مستعرة، وكان جيك الضابط المكلف بآخر

سيارة في القافلة، والسيارة المقصودة تسمى سيارة MRAP، وتعني سيارة مزودة بدرع مضاد للألغام، وبينما تتقدم القافلة مرت سيارة جاك MRAP فوق جهاز متفجر يدوي الصنع، وحدث انفجار مدوّ للغاية، ورغم تحصين سيارة MRAP إلا أنها تحطمت، وحينما توقفت السيارة وانقشع الغبار نظر جيك لأسفل فوجد قدميه قد انكسرتا بشكل سيّء، وكان يستطيع رؤية عضلاته وعظامه حيث تمزق بنطاله.

في هذه اللحظة الصادمة للغاية تذكر جيك تقنيات التنفس التي تعلمها، وكان قد قرأ كتاباً للأعضاء العاملين في الخدمة (خلال المعركة للمقدم ديف جروسمان) وصف «التنفس التكتيكي»، ويشتمل هذا التمرين على الشهيق والزفير لمدة أربع ثوانٍ لكل منها وحبس النفس كطريقة لتهدئة فورة الأدرينالين ورد فعل القتال أو الهرب، وبتذكر التنفس بهذه الطريقة استطاع جيك الحفاظ على هدوئه، وأن يتفقد حالة جنوده، ويطلب من السائق أن يرسل إشارة لطلب المساعدة، ويربط قدميه، ليوقف نزفهما، وعندما قام بكل واجباته وتأكد من سلامة الجميع تمدد واستراح، وانتظر وصول المساعدة، وعندها فقط فُقد وعيه.

وأوضح جيك: «كنت أتفلس لأنني اعتقدت أنني إن لم أفعل فسأعرض لصدمة»، «وفي وقت لاحق اكتشفت أنني سأنزف حتى الموت أو أدخل في غيبوبة إذا لم أكن هادئاً وحاضر الذهن»، وقد رأيت جيك بعد عام من عودته من أفغانستان، كان لا بد من بتر

النصف السفلي من ساقيه، على الرغم من أنه يقول إنه من المؤلم أن يقف حتى بالأطراف الصناعية، ذهبت لرؤيته وهو ينهض وينضم لأصدقائه في قاعة الرقص في حفل زفافي.

يقول ستيفن بورجيس - الأستاذ في جامعة نورث كارولينا والعالم الجامعي البارز في جامعة إنديانا في بلومينغتون - إن أحد أسباب أن بطء التنفس له تأثير فوري أنه ينشط العصب المبهم - العصب القحفي العاشر المرتبط بالقلب والرئتين والجهاز الهضمي - وبالتالي يبطئ من رد فعل العصب الودي (القتال أو الهرب) وأنظمة الأدرينالين⁽⁴⁰⁾، وبذلك فإنه يهدئنا بسرعة، ومع هدوء العقل نتعامل مع المواقف بفاعلية أكثر، ويوضح بورجيس أن التنفس البطني باستخدام الحجاب الحاجز مفيد بشكل خاص، وكذلك الزفير المطول، فالزفير يبطئ معدل ضربات القلب، وكلما قمنا بالزفير لمدة أطول ارتاح جهازنا العصبي، وبهذه الطريقة يعمل الزفير على تفعيل نظام الجهاز العصبي نظير الودي (الراحة والهضم)، مما يزيد من الاسترخاء في أجسادنا وعقولنا ويساعدنا على الشعور بالهدوء. ومن خلال التحكم في التنفس يمكنك استخدام السلوك الميكانيكي الطوعي لإحداث تغيير عميق على حالتك الذهنية⁽⁴¹⁾، فماذا يعني ذلك بالنسبة لنا؟ يمكننا استخدام تنفسنا كلما واجهنا حدثاً مرهقاً، بل هو أداة مدهشة يمكنك الوصول إليها في أي وقت وفي أي مكان، سواء كانت مقابلة تشعرك بالقلق، أو خلافاً مزعجاً، أو تحدثاً إلى جمهور كبير.

التدرب على التنفس لتقوية المرونة

في حين أن تغيير تنفسك إرادياً من شأنه أن يساعدك على الهدوء في حالة معينة، فإن نتائج ممارسة التنفس يومياً على المدى الطويل – تماماً مثل ممارسة العادات اليومية – غنية عن التعريف.

وقد كشفت الدراسات الأولية أن ممارسة تمارين التنفس بانتظام تجعل مستوى الكورتيزول - هرمون التوتر - لديك طبيعياً⁽⁴²⁾، وتمرين منتظم يمكن أن يعيد التنفس جسمك إلى حالة الهدوء، مما يساعد على التخلص مرة أخرى من الإجهاد بسرعة أكبر وربما تقليل الانفعال في مواجهة التحديات، وبالمثل بالنسبة لعداء الماراثون التي تدرب جسدها بانتظام تمهيداً للعمل فترات أطول، يمكنك استخدام تمارين التنفس اليومية لإعداد جهازك العصبي ليكون مرناً في مواجهة الأحداث المجهدة، مثل اجتماع، أو مقابلة مهمة، أو الموعد الأول، بحيث يمكنك التصرف بأفضل ما يمكنك واستعادة طاقتك بسرعة أكبر بعد ذلك.

قد تساعد تمارين التنفس أيضاً على زيادة الطاقة بشكل طبيعي، وفي المتوسط نستخدم فقط 10٪ إلى 30٪ - من قدرات رثتنا، وبعبارة أخرى: نحن لا نستخدم طاقتنا القصوى، أما الرياضيون - في المقابل - فقد تعلموا استخدام ما يصل إلى 100٪ من قدرات رثاتهم لزيادة الثبات والقدرة على التحمل، في حين أن مرونة النظم العصبية للبالغين عادة ما تنخفض مع التقدم في السن، وهذا الانخفاض أقل سرعة في الرياضيين المحترفين⁽⁴³⁾

وغيرهم ممن يمارسون نشاط القلب والأوعية الدموية الشديد لأنهم يتنفسون بشكل أبطأ عموماً، وهناك سبب آخر لكون تمارين القلب والأوعية الدموية مضاداً ممتازاً للإجهاد.

قد يبدو من الغريب أن التنفس يقلل من التوتر ويزيد من الطاقة، وفي ثقافتنا كثيرة الانشغال وكثيرة الضغط لا تربط عادة بين الطاقة العالية والهدوء، وسوء الفهم هذا يفسر سبب شعورنا أننا بحاجة إلى الضغط لإنجاز الأمور.

وقد أخبرني طالب من جامعة ويسكونسن ماديسون شارك في ورشة عمل تنفس أجريتها أنه منذ أن تعلم التنفس والتأمل أصبح يشعر بالهدوء والسكينة لأنه كان يشعر بقلق بالغ من أنه «سيفقد قدراته»، كان يعمل مع مارشالات الولايات المتحدة، ومن المفهوم أنه كان قلقاً من فقدان يقظته لأنه كان متوافقاً جداً مع العواقب المحتملة للحياة أو الموت.

وبسبب الفكرة السائدة بأن الضغط ضروري للنجاح فمن الطبيعي أن يقلقك أن الاسترخاء والتخلي عن التوتر قد يؤثران على تصرفاتك، ومع ذلك فإن وجود حالة عقلية أكثر هدوءاً - بدلاً من حالة الضغط - سوف يساعدنا على الاستجابة لأي موقف بشكل أكثر عقلانية ووعياً، وعندما نعاني من الضغط غالباً ما نتخذ قرارات رعناء ومتهورة، ونتفاعل بسرعة كبيرة، ونقول أو نفعل أشياء قد نندم عليها لاحقاً، وعلاوة على ذلك فإن نظامنا العصبي الودّي (القتال أو الهرب) لا يغلق، ونستنفد طاقتنا بسرعة.

إذا كنت تقوي مرونتك فستظل قادراً على الاستجابة بفاعلية لتحديات الحياة وتجربة ما يكفي من الضغط «الجيد» للتصرف بأفضل ما لديك حينما تقتضي الظروف لكن دون أضرار.

وأخيراً فإن تمارين التنفس تسمح للجهاز العصبي الودي بالراحة عندما لا تكون هناك حاجة إليه، بل إنها تساعدك على الاسترخاء بشكل أسرع والنوم بشكل أفضل بعد العودة إلى المنزل من العمل، لأنك تسترخي تماماً خلال فترات الراحة، ويمكنك استعادة مرونة الجسم الطبيعية والقدرة على مواجهة تحديات الحياة بكفاءة، إنها تسمح لك بالعمل بكامل الطاقة، ومع ذلك لا تضر بجسمك من الناحيتين العضوية أو النفسية ولا تزيد الأدرينالين.

وبعبارة أخرى: إن كونك هادئاً ومفعماً بالطاقة ليس فقط ممكناً عن طريق التنفس، ولكنه أيضاً هو الحالة المثالية، فعندما تواجه موقفاً اجتماعياً أو إبداعياً أو مهنيّاً فإن كونك في حالة تأهب وفي ذات الوقت هادئاً يساعدك على التفكير والعمل والتواصل بشكل أكثر وضوحاً، ويمكنك العمل بهمة عالية، ولكنك أيضاً ستعود إلى المنزل في نهاية اليوم وتسترخي بشكل طبيعي. إن الجسم الذي لم يتأثر بالمنبهات الخارجية أو مسببات الاكتئاب يكون قادراً على استعادة مرونته والتخلص من عشرات الأحداث المجهدة الصغيرة التي تواجهه كل يوم.

تطبيقها عملياً

إذا كانت حياتك تسير بخطى سريعة قد يكون التباطؤ تحدياً، ولقد تعودنا على اللهث وإدمان «السرعة» في الحياة التي تجعل هذا التغيير لإيقاع أبطأ يبدو غريباً بشكل واضح، ومع ذلك يمكنك أن تتعلم الاستفادة من مرونتك الطبيعية. خصص وقتاً للأنشطة التي تهدئك فهي حيوية لجهازك العصبي ولصحتك. خصّص لها وقتاً ضمن أولوياتك المهمة، مثل الاستحمام أو تنظيف أسنانك. نحن نلتزم عادة بالعادات التي تجعلنا نشعر بالرضا من الخارج (مثل تحسين مظهرنا، ووضع الزينة، والاستحمام، وغير ذلك)، ولكن ننسى أن نفعل الشيء نفسه لما يجعلنا نشعر أننا بحالة جيدة من الداخل.

عندما تبطئ قد تشعر بالقلق لأنك معتاد على العمل بوتيرة أسرع، وهذا أمر طبيعي عليك فقط أن تجاربه، فبعد بضع سنوات من عودة جيك دوبيرك إلى الولايات المتحدة شارك في ورشة عمل تنفس للمحاربين القدماء بعد أن سمع عن دراستي البحثية، وقد ساعده التنفس على تهدئة عقله المضطرب، لكنه وجد أيضاً أنه في أثناء استرخائه ظهرت ذكريات مؤلمة عن حادثته، ومن خلال الالتزام ببرنامج التنفس كان قادراً على التخلص من هذه الصدمة القديمة والقلق. «لقد كانت عملية تعزيز للحياة ساعدتني على المضي قدماً»، كما يقول: إعادة

تدريب جهازك العصبي لا تتم في يوم واحد، لا سيما إذا كنت تعيش حياة سريعة منذ زمن، ومن الجيد لك أن تعلم أنه من الممكن إعادة تدريب جهازك الحسي والعصبي، وإليك بعض الطرق التي يمكنك البدء بها.

خذ نَفَساً

في البداية قد يبدو القيام بتمارين التنفس أمراً سخيماً، بل قد يبدو مملاً، ولكنك ستلاحظ النتيجة على الفور، وإليك بعض الإستراتيجيات لمساعدتك على البدء.

أنفاسك معك طوال الوقت، إنها الأداة الأقرب إليك، وهي غير مرئية، يمكنك ممارسة التنفس للصحة بغض النظر عن مكان وجودك ودون أن يلاحظ أحد في اجتماع مجلس الإدارة الذي يثير الخلاف، أو عندما يمر طفلك بنوبة غضب في المقعد الخلفي، أو عندما تكون متعباً ولا تزال لديك ساعات من العمل، خذ وقتاً للتنفس.

الطريقة الأساسية لتطوير علاقة مع أنفاسك أن تأخذ بضع دقائق كل يوم لتغمض عينيك وتركز انتباهك الكامل على أنفاسك، لاحظ ما إذا كانت سريعة أو بطيئة، عميقة أو ضحلة، وخلال مدة قصيرة وبفضل هذه الممارسة سوف تبدأ في ملاحظة أن تنفسك يتغير مع مشاعرك وعواطفك خلال النهار. على سبيل

المثال: سوف تأخذ بطبيعة الحال نفساً عميقاً خلال الأوقات الصعبة أو تجد أن تنفسك يتسارع مع القلق أو الغضب، وكلما أحسست بأنفاسك أكثر سوف تبدأ بكسب المزيد من السيطرة عليها وعلى مشاعرك في الوقت ذاته، وبفضل هذا الإحساس عندما تشعر باقتراب الخوف - على سبيل المثال - قد تلاحظ أن أنفاسك تسرع وتصبح ضحلة، وعند هذه النقطة يمكنك إبطاؤها والتنفس من خلال البطن للاسترخاء.

ومع الممارسة سوف تتعلم أن تأخذ نفساً عميقاً وبطيئاً خلال البطن كلما واجهت موقفاً صعباً، وها هو أسلوب بسيط يمكنك ممارسته يومياً أو في أثناء المواقف الصعبة.

التنفس من فتحتي الأنف بالتبادل

هذا التمرين البسيط للتنفس القائم على اليوغا يمكن أن يساعد على تهدئة العقل والعواطف، وربما تلاحظ أنه في أي وقت من الأوقات يكون جانب واحد من الأنف هو المهيمن (أي: يتدفق الهواء أكثر سلاسة من خلال منخر واحد وجزئياً فقط من خلال الآخر)، ويتناوب جانبا الأنف الهيمنة على مدار اليوم، وأحد أسباب أهمية هذا التمرين - التنفس بالتناوب من جانبي الأنف - في تهدئة العقل واتزانه أن هذا التمرين يمكن أن يزيل انسداد فتحتي الأنف ويسمح بالمزيد من تدفق الهواء، وللتدرب اتبع هذه الخطوات:

1. ضع أصبعيك السبابة والوسطى من اليد اليمنى بين الحاجبين، والإبهام على جانب الأنف الأيمن، والبنصر والخنصر على فتحة الأنف اليسرى، اليد اليسرى تركز على ركبتك، والراحة لأعلى.
2. خذ شهيقاً عميقاً، وأغلق فتحة الأنف اليمنى بالإبهام، وازفر من فتحة الأنف اليسرى.
3. ثم خذ نفساً عميقاً من فتحة الأنف اليسرى، وأغلق فتحة الأنف اليسرى بالبنصر في نهاية الشهيق، وازفر من فتحة الأنف اليمنى.
4. خذ شهيقاً عميقاً من فتحة الأنف اليمنى، وأغلق فتحة الأنف اليمنى بالإبهام، وازفر من الجانب الأيسر. ابدأ من جديد.

افعل هذا وعيناك مغلقتان لمدة خمس دقائق، ولاحظ الآثار في جسمك وعقلك. إن ممارسة التنفس اليوغي تمثل خطراً طفيفاً أو معدوماً على الفرد الصحيح، على الرغم من أن الممارسين قد يشعرون بالتعب المؤقت أو الإرهاق أو الإحساس بالوخز العابر أو الدوار أو مشاعر النشوة أو الانزعاج، ومن المستحسن دائماً العمل مع مدرب مؤهل ومعتمد.

اعرف متطلبات جسمك

على الرغم من أنني أوصي بتمارين التنفس كروتين يومي، إلا أن هناك أيضاً طرقاً أخرى لتحقيق التوازن لجهاز العصبي، وربما يكون لديك أنشطة مفضلة خاصة لاستعادة طاقتك وتهذئة عقلك، مثل: السباحة، أو اليوغا، المشي مع كلبك في الطبيعة، أو احتضان طفلك، وهذه الأنشطة تهدئ أفكارك وتجلب السكينة لجسمك وجهازك العصبي، وفيما يلي بعض الأمثلة:

- اذهب في نزهة: أظهرت الدراسات أن نزهة بسيطة في الطبيعة (في مقابل بيئة حضرية) يمكن أن تقلل بشكل كبير من القلق والحفاظ على المزاج الإيجابي، بل تحسن الذاكرة⁽⁴⁴⁾، ولا تقتصر هذه المنفعة على قاطني الريف وحدهم، فإذا كنت تعيش في مدينة فاختر حديقة أو شارعاً تصطف على جانبيه الأشجار، فمجرد النظر في الصور للمساحات الخضراء لمدة 40 ثانية يمكن أن يعطيك دفعة ويزيد مستويات الانتباه⁽⁴⁵⁾، وعلاوة على ذلك تعطيك الطبيعة شعوراً بالمهابة أمام المناظر الطبيعية، والبحث حول المهابة⁽⁴⁶⁾ التي غالباً ما تكون مستوحاة من المناظر الطبيعية الجميلة مثل السماء المظلمة أو أفق شاسع يشير إلى أنه يبطئ إحساسنا بالوقت (وهو عكس ما يحدث مع الضغط) من خلال جعلنا نعيش في اللحظة الراهنة، وبالتالي تعزيز الصحة وتقليل الضغط.

- اهتم بجسمك: نتيجة نمط حياتنا المشتت فنحن في كثير من الأحيان لا ننصت إلى أجسادنا أو - كما ناقشنا في هذا الفصل - نحاول التعويض عن الضغط فنقع فريسة للعادات التي تضر بصحتنا، حيث نأكل الأطعمة الضارة، ونسهر حتى وقت متأخر جداً، وننسى ممارسة الرياضة أو ممارستها بشكل مفرد، ونسى أن الصحة البدنية تؤثر في الصحة العقلية والعاطفية، نحن لا ندرك أن الطريقة التي نتعامل بها مع أجسامنا تؤثر في مستويات الضغط لدينا، وتحدد ما إذا كنا قادرين على الاستفادة من مرونتنا الطبيعية، مثل الشخص الذي بدأ حمية غذائية صحية أو حمية لإنقاص الوزن، عندما نبدأ الاهتمام بالجسم فنحن بطبيعة الحال نحس بشعور أفضل وبحالة إيجابية للعقل، وتتغير نظرتنا للحياة تغييراً كاملاً.

- انخرط في الأنشطة بطيئة الإيقاع: إذا كان الجري هو طريقك للتخلص من الضغط - رغم فوائده الصحية - حاول أن تضع في جدولك أنشطة بطيئة الإيقاع، وابتعد عن الأنشطة التي لا تنطوي على كثير من الشدة والإجهاد، وإذا كنت في العادة تمارس اليوغا المكثفة أو تأخذ دروساً في اليوغا القوية، بدلاً من ذلك جرب بين اليوغا أو اليوغا التصالحية أو تاي شي، حدد نشاطاً بطيئاً عمداً ولا ينطوي على كثير من الجهد.

- عانق شخصاً تحبه: على الرغم من أنه يبدو في كثير من الأحيان

أن جداولنا مشغولة جداً لقضاء بعض الوقت مع الأصدقاء أو العائلة - بخلاف مكالمة سريعة وأنت في السيارة في الطريق إلى العمل - فإنه من المهم أن تخلق الفرص لتكون مع أحبائك وتتبادل المودة معهم، وقد أظهرت إحدى الدراسات أن العناق له دورٌ في خفض الضغط العصبي والمشاكل الصحية المرتبطة به⁽⁴⁷⁾.

وسواء كنت تذهب لفصول التنفس أو غيرها من الأنشطة المهدئة فإن هذه الممارسات كلها تكمل بعضها، تماماً مثل الذهاب إلى صالة الألعاب الرياضية الذي يستلزم التكرار والالتزام اليومي قبل أن تلمس تغيراً في جهازك العصبي.

وعلى الرغم من أنه لم يتوقع أحدٌ عودة أنطونيو هورتا أوزوريو بعد إجازته الطبية التي استمرت عشرة أسابيع، إلا أنه فعل ذلك، لم يفاجأ الجميع بالعودة فحسب، لكنهم فوجئوا بتطوير بنك للويدز، واستأنف البنك أرباحه للمساهمين للمرة الأولى منذ عام 2008⁽⁴⁸⁾، وحتى عندما يسيطر علينا الضغط المزمن يمكننا العودة إلى حالتنا الطبيعية.

يضع الرياضيون أجسادهم تحت الضغط في كل دورة تدريبية ومنافسة، لكنهم ينجحون بقدر السرعة التي يتعافون بها جسدياً، قد تكون الضغوط اليومية مختلفة عن تلك الخاصة بالرياضي، ولكن المفهوم هو نفسه: يتحدد نجاحك بسرعة تعافيك.

ومن خلال الاستفادة من المرونة الطبيعية من خلال التنفس وغيره من التمارين المهدئة التي تنشط جزء الراحة والهضم من جهازك العصبي، يمكن أن تتعلم الحد من التوتر وتحقيق أكثر مما كنت تتوقع.

الفصل الثالث

تحكّم في طاقتك الفوائد الخفية للهدوء

الطاقة - وليس الوقت - هي الدعامة

الأساسية للأداء العالي.

جيم لوير وتوني شفارتس، قوة المشاركة الكاملة. (1)



يتحركان ببطء ثم سريعاً. المتنافسان يدور كل منهما حول الآخر. الصوت الوحيد في الغرفة هو ارتطام جسميهما وهما يتحركان حول بساط واحد، ولا عجب أن جلسات التدريب يشار إليها باسم «التدحرج». في الجوجيتسو - فن الدفاع عن النفس البرازيلي المأخوذ من الجودو - يحدث معظم العمل على الأرض، وأصبح الجوجيتسو شائعاً خلال إحدى دورات بطولة ألتيميت فايتر، وهو حدث لفنون الدفاع عن النفس المختلطة، حيث - في شكله الأصلي - يواجه المنافسون أي فئة وزن عدة مرات في اليوم بأي أسلوب مع القليل من القواعد. رويس غراسي⁽²⁾ - أسطورة الجوجيتسو البرازيلية الذي قدم لأول مرة هذا النمط القتالي في بطولة في عام 1993 - يعد واحداً من المقاتلين الأكثر تأثيراً في تاريخ فنون القتال المختلطة بعد الفوز بطولات متتالية وهزيمة الرجال الذين كانوا أقوى منه

بكثير، فالوزن عادة يكون ميزة في فنون الدفاع عن النفس، وقد أثبت غراسي أنه ليس من الضروري طالما أن لديك المهارة.

مايك هيثمان⁽³⁾ - ضابط شرطة يعمل نوبات ليلية في واحدة من المناطق الأكثر خطورة في جنوب كاليفورنيا، ويحمل الحزام الأسود في الجوجيتسو - أوضح هذه الفكرة البديهية لي: التقيت مايك عندما جاء إلى فصل التنفس والتأمل الذي أدرسه للمحاربين القدامى. (مايك أيضاً من قدامى المحاربين في سلاح البحرية الأمريكي الذي قاتل كفرد مشاة في الفلوجة، وهي واحدة من أكثر المعارك فتكاً في حرب العراق) دفعه الاسترخاء العميق الذي تعلمه في الفصل إلى تبادل سر النجاح في الجوجيتسو: التحكم في الطاقة.

في المعركة إرهاب وإجهاد نفسك يستنفد طاقتك، وإذا فقدت رباطة جأشك فسترتكب الأخطاء، وإذا استنفدت طاقتك فسوف يقضي عليك خصمك، وبدلاً من الحفاظ على الهدوء يمكنك الحفاظ على طاقتك وإيجاد الطريقة الفضلى لتتخذ الخطوة التالية للفوز بمباراة الجوجيتسو. مفتاح الانتصار ليس أن تقاوم بضراوة، ولكن أن تصفي ذهنك، ليس أن تزيد من سرعتك، ولكن أن تتخلص من كل الإجهاد والضغط، ومن المفارقات أن النصر يأتي عندما تكف عن المقاومة.

في كثير من الأحيان في ثقافتنا نعتقد أننا مثل المقاتل التقليدي الذي يجهد نفسه في محاولته للتغلب على خصمه بالقوة الغاشمة، وأنها يمكن فقط أن ننجح عن طريق الإجهاد، علينا أن نبذل

كل طاقتنا كل لحظة من اليوم، ونبذل كل جهود يمكننا حشدها ونعتمد على إرادتنا الحديدية لمساعدتنا على القيام بعملنا وتجاوز مخاوفنا، ولكن - مثل المقاتل التقليدي - ينتهي بنا المطاف في كثير من الأحيان منهكين وقد استنفدنا طاقتنا.

إن الجهود التي نبذلها في عملنا وحياتنا تأتي بثمن باهظ يتمثل في الإرهاق، وعلماء النفس يُعرِّفون الإرهاق المهني بأنه الشعور بأنك منهكٌ ومستنفدٌ عاطفياً، وقد تعاني من تبدد الشخصية (الاغتراب عن نفسك)، ونتيجة لذلك لن تكون نفسك ولن تستطيع إنجاز العمل بالقدر المعتاد⁽⁴⁾، وعبر المجالات المهنية نصل إلى مستويات عالية من الإرهاق:

- إن العاملين في مجال الخدمة الإنسانية مثل: المعلمين والعاملين في مجال الرعاية الصحية والاختصاصيين الاجتماعيين معرضون بشكل خاص للإرهاق⁽⁵⁾. على سبيل المثال 45٪ من الأطباء في الولايات المتحدة يعدُّون مرهقين⁽⁶⁾.

- يتعرض الخبراء الماليون إلى مستويات عالية من الإرهاق كذلك؛ حيث تتراوح نسب من تعرضوا للإرهاق الشديد من المصرفيين على مستوى العالم بين 50٪ إلى 80٪، وفي الولايات المتحدة وحدها بلغت نسبة إصابة المصرفيين 60٪ بين الذكور و 70٪ بين الإناث⁽⁷⁾.

● في القطاع غير الربحي يؤكد 45٪ من الموظفين الشباب أن العمل القادم لن يكون في القطاع غير الربحي، مشيرين إلى شدة الإرهاق بكونه أحد سببين يؤديان إلى عدم البقاء في وظائفهم⁽⁸⁾.

وربما تكون قد عانيت بعض أعراض ذلك الإرهاق بنفسك، حيث تكون منهكاً بنهاية اليوم، وكتفك مجهدتين، وفكّك مُتعبين، فربما تكون قد شعرت بأحد أعراض الإرهاق التي حددتها مجلة «مايو كلينيك»⁽⁹⁾:

- أن تُصبح ساخراً أو ناقداً في العمل.
- أن تُجبر نفسك على العمل وتواجه صعوبة في تحفيز نفسك على القيام به.
- أن تكون سريع الانفعال أو قليل الصبر مع الزملاء أو العملاء.
- أن تفتقر إلى الطاقة اللازمة لتكون منتجاً.
- أن تفتقر إلى الرضا عند تحقيق شيء ما.
- أن تشعر بالإحباط في عملك.

فمستوى الطاقة لدينا ليس السبب الوحيد الذي ينتج عنه الإرهاق في العمل، فهناك عوامل أخرى، مثل: الافتقار إلى التحدي أو التنوع أو الإرادة الحرة، وهي تؤدي دوراً كذلك⁽¹⁰⁾،

ورغم أنه من العسير السيطرة دائماً على هذه العوامل الأخرى، إلا أن الشيء الوحيد الذي يمكنك التحدث عنه هو الطريقة التي تستهلك بها طاقتك، فكما أوضح (مايك)، عندما تبذل كل ما لديك من طاقة في العمل وترهق نفسك بشدة فسوف تتعرض للخسارة في نهاية المطاف، أما الشخص الذي يتمكن من تحقيق الفوز فهو الذي يظل هادئاً بالرغم من الضغوط ويحتفظ بطاقته ويستهلكها بحكمة عندما يكون في حاجة إليها.

ومن الواضح أن الهدوء هو مفتاح تحسين إدارة الطاقة، فالحفاظ على الهدوء يبقيك سعيداً، ويساعدك على تحقيق أهدافك بشكل مستمر والقيام بأفضل عمل دون الشعور بإرهاق.

دعونا في البداية نُلقِ نظرة على ما نبذل طاقتنا فيه بالفعل.

كلفة قوة الانفعال

لماذا يتتابنا دائماً الشعور بالإرهاق الشديد في نهاية يوم العمل؟ لماذا نعود إلى المنزل مُنهكين ليس بنا من قوة إلا ما يكفي بالكاد لإعداد العشاء قبل أن ننام كجثة هامدة؟ عادة عندما نفكر فيما يصيبنا من تعب فإننا نفكر في الأسباب المادية، كقلة النوم، أو التدريبات الرياضية المكثفة، أو الأيام الطوال التي قضيناها في العمل البدني، ويشير (إليوت بيركمان)⁽¹¹⁾

- أستاذ علم النفس في جامعة أوريغون - إلى أنه في عصرنا

هذا حينما يبذل القليل منا في الأعمال مجهوداً بدنياً فإنه يهلك نفسه في جانب العوامل النفسية، وفي النهاية فإن الجهد البدني الذي نقوم به في أعمالنا لا يسبب التعب الذي نعانيه عندما نصل إلى المنزل.

ويتساءل بيركمان: «هل أصاب جسدك التعب حتى أصبحت غير قادر على فعل أي شيء على الإطلاق؟»، ثم يضيف: «في الواقع سوف يستغرق الأمر وقتاً طويلاً للوصول إلى أسباب ما يصيبنا من الإرهاق الجسدي الكلي»، فإذا كنت عامل بناءً أو مزارعاً يكدح في الحقل أو طبيباً مقيماً يعمل في دوام العمل ليلاً ونهاراً فالحقيقة أن الإرهاق البدني هو سبب ما أصابك من تعب، ويرى بيركمان - على النقيض من ذلك - أن التعب الذي يصيبك غالباً ما تكون أسبابه نفسية، وأنا هنا لا أقصد أن التعب «هو فقط ما يدور في رأسك» (على الرغم من أن الأمر كذلك إلى حد ما، كما سأشرح لاحقاً)، ولكنني أعني أنك تشعر بالتعب لأن العوامل النفسية الثلاثة التالية تستنزف طاقتك: المشاعر القوية شديدة الانفعال، وضبط النفس، والأفكار السلبية.

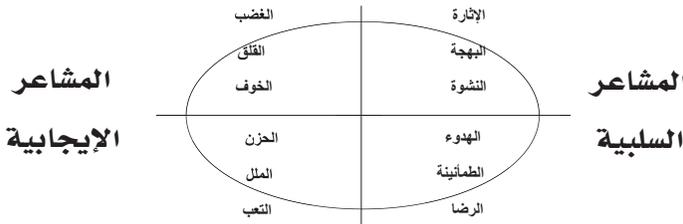
المشاعر القوية

يُقسّم علماء النفس المشاعر إلى بُعدين: إيجابي، وسلبى من جهة، ومشاعر قوية وأخرى هادئة من جهة أخرى، وبعبارة

أخرى: هل المشاعر إيجابية (كالفرحة والطمأنينة) أم سلبية (كالغضب والحزن)؟ وهل هي قوية (كالفرحة والغضب) أم هادئة (كالهدوء والطمأنينة)؟

تُشير الأبحاث إلى أننا - الغربيين والأمريكيين على وجه الخصوص - نعيش على فكرة المشاعر الإيجابية القوية، وقد أظهرت الأبحاث التي أجرتها (جين تساي) - الأستاذة بجامعة ستانفورد - وأجريت معها دراسات عديدة أنه عندما تسأل الأمريكيين عن الشعور الذي يرغبون حقاً في الإحساس به فمن المرجح أن تكون إجابتهم بأنها المشاعر الإيجابية القوية كالنشوة والبهجة، حيث يفضلونها على المشاعر الهادئة كالهدوء والرضا⁽¹²⁾، أي أن الأمريكيين يرون السعادة في المشاعر القوية، ومن ناحية أخرى فإن ثقافات شرق آسيا تُقدّر المشاعر الإيجابية الهادئة كالطمأنينة والهدوء.

المشاعر القوية



المشاعر الهادئة

وعندما أُجْرِينَا - أنا وجين - دراسة عن أسباب تقدير الأمريكيين للمشاعر الإيجابية القوية وجدناهم يعتقدون أنهم بحاجة إلى المشاعر عالية القوة لتحقيق النجاح، وبخاصة من أجل القيادة أو إحداث التأثير، وفي دراسة أخرى أجريناها وجدنا الناس يرغبون في الشعور بمشاعر إيجابية قوية كالإثارة عندما يقومون بأدوار تتطلب القيادة أو محاولة التأثير في الآخرين⁽¹³⁾، وتتجلى هذه القوة في اللغة التي نستخدمها في مناقشة إنجاز الأهداف، حيث نكون في منتهى الحماسة وطاقتنا متدفقة، حتى إننا نُذْهِل الآخرين وننجز المشاريع بقوة، أو نقدم العروض التقديمية، فهذه التعبيرات كلها تعني أننا بحاجة إلى أن نكون في وضع هجومي قوي: انتزع ما تريد! أعطه ضربة قاضية! استعرض عضلاتك!

والمشكلة هنا أن المشاعر القوية مرهقة من الناحية الفسيولوجية؛ فالإثارة - حتى وإن كانت ممتعة - تنطوي على ما يطلق عليه علماء النفس «الاستثارة الفسيولوجية»، وهي تفعيل نظام مشاعرنا (الكر والفر)، كما أن المشاعر الإيجابية القوية تنطوي على الإثارة الفسيولوجية ذاتها مثل المشاعر السلبية القوية كالقلق أو الغضب؛ حيث يزيد معدل ضربات القلب، وتُنشَطُ الغدة الدرقية، ويتأبنا الذهول بسهولة⁽¹⁴⁾، ولأن الإثارة تنشط استجابة الجسم للإجهاد، فمن الممكن أن تستنفد نظامنا عندما تستمر لفترات أطول، وبعبارة أخرى، فالمشاعر القوية - سواء كانت سلبية كالقلق أو إيجابية كالإثارة - فإنها بالمثل ترهق الجسم.

كما أن المشاعر القوية مرهقة من الناحية الذهنية كذلك، ومن الصعب علينا التركيز عندما نكون في حالة من الإثارة الفسيولوجية الزائدة، فنحن نعلم من أبحاث تصوير الدماغ أنه عندما نشعر بعاطفة قوية ينشط الفص اللوزي في المخ، ونكون في حاجة إلى استخدام إستراتيجيات تنظيم الجهد والمشاعر من جزء مختلف من دماغنا يقع في قشرة الفص الجبهي بالدماغ من أجل تهدئة أنفسنا بما فيه الكفاية لإنجاز عملنا⁽¹⁵⁾، وهذا التنظيم العاطفي نفسه يتطلب جهداً كما سأشرح لاحقاً، والنتيجة أنك تتعب بسهولة.

وسواء شعرت بالقلق أو الإثارة بسبب رغبتك في إنهاء مشروع ما في موعده النهائي فإنك تستنزف أهم ما لديك من موارد، وأعني بذلك الطاقة.

فالإثارة - بطبيعة الحال - تمثل مشاعر إيجابية، ومن المؤكد أنها ستمنحك شعوراً أفضل بكثير من ذلك الشعور الذي يصيبك في حالة الإجهاد، ولكن كما أن ارتفاع السكر قد يُصيبك بشعور رائع لفترة من الوقت إلا أنه سيرفع من حالة جسمك الفسيولوجية لدرجة قد تصل بك إلى الانهيار، فلا بد أنك ستشعر بالإجهاد بشكل أسرع مما لو كنت قد ظللت في حالة هادئة.

ضبط النفس

إن ضبط النفس - وهو تلك الحالة من الانضباط والالتزام بأهدافك في مواجهة أية عوامل تشتت انتباهك - يمثل الطريقة الثانية التي نسيء من خلالها إدارة طاقتنا وبالتالي نصيب أنفسنا بالإجهد بلا ضرورة، وسواء كنت تسمي ذلك قوة إرادة أو تمالكاً للنفس فإن هذا هو الإصرار الذي يكمن بداخل العقل على إنجاز هذه المهمة على الرغم مما لديك من مشاعر، وهو الإغراء الذي تجده في البدائل والمصاعب التي عليك أن تتحملها، ولذا فمن المهم للغاية أن تحقق النجاح.

ويقول أوسكار وايلد⁽¹⁶⁾: «أستطيع مقاومة كل شيء إلا الإغراء»، ويمكن لكثيرين منا التحقق من صحة كلماته، إذ ليس من المستغرب أن الناس في خمسين بلداً قد اختاروا باستمرار - ضبط النفس - بكونها السمة التي يعتقدون أنهم لا يملكون سوى القليل منها⁽¹⁷⁾.

فنحن نميل إلى التحلي بأقصى قدر من ضبط النفس عندما نكون في العمل، وتخيل معي مدى قوة الحافز الذي يدفعك إلى الاهتمام بما يقوله رئيسك أو زملاؤك عندما يشنون على ما تبذله من جهد في العمل، وألا تنام من أجل القيام بعمل إضافي في كتابة تقرير يتعين عليك تسليمه في الصباح التالي، أو ترد على بريد إلكتروني شخصي بدلاً من الرد على مكالمة من

أحد أصدقائك، فالدافع لدينا قوي لتجاوز ما نلقاه من إغراءات تشتت انتباهنا، وربما تكون قد سمعت عن إحدى تجارب علم النفس الكلاسيكي التي لاحظ فيها (بافلوف) أن الكلب قد تعود على تناول الطعام كلما سمع رنين الجرس، ومن ثم فإن لعابه يسيل عند سماع هذا الرنين، ويُطلق على رد الفعل هذا: (التكييف التقليدي)، وهو ما يحدث لنا عندما نرى رسالة بريد إلكتروني جديدة أو نسمع رنيناً يشير إلى وصول رسالة جديدة حيث تتابنا حالة من الاندفاع، وتشير الأبحاث إلى أن لدينا ميلاً طبيعياً لصرف انتباهنا تجاه الأشياء الجديدة⁽¹⁸⁾، فمن الأمور الأكثر إثارة الاطلاع على محتويات رسالة جديدة أكثر من العمل في المهام اليومية التقليدية نفسها التي نقوم بها.

نحن طوال اليوم نحاول - وقد يحالفنا النجاح في بعض الأيام عن غيرها - كَبَتَ هذه الإغراءات والاستمرار في تلك الأعمال التي نقوم بها في العمل، وهذه الحالة من ضبط النفس شاقة بالنسبة إلينا، حيث تستنفد طاقتنا بأربع طرائق:

- التحكم في ميولك الخاصة ومواصلة العمل في المهمة التي تقوم بها بدلاً من الاستسلام وإفساح المجال لما يشتت انتباهك (كمطالعة فسيوك)، أو الخضوع للإغراءات (مثل: ترك العمل في وقت مبكر لمقابلة أصدقائك).
- التحكم في أدائك بالعمل، والاستمرار في بذل أقصى

ما لديك بالرغم من مواصلتك العمل ثمانين ساعة في الأسبوع مع ساعات نوم قليلة.

- التحكم في سلوكك (خاصة تعبيراتك العاطفية) ، ومواصلة العمل بأسلوب متميز وسلوك راقٍ حتى عندما يكون مناخ العمل معادياً، ويتخذ مديروك أو زملاؤك قرارات لا توافق عليها.

- السيطرة على أفكارك والتركيز على عملك على الرغم من العديد من الأفكار التي قد تطرأ على ذهنك، فعلى سبيل المثال: قد تُراوِدُك نفسك فتقول: «إنني متعب، وأريد العودة إلى المنزل»، أو: «ربما يجب أن أترك وظيفتي»، أو «أتساءل عما إذا كان الآخرون يشعرون بالضيق مما قلت»، أو ربما تفكر في عطلتك المقبلة.

وكما أشرتُ في الفصل الأخير من الكتاب، فقد أثبتت الدراسات^(١٩) التي أجراها (دانيال فيجنر) - أستاذ علم النفس الراحل بجامعة هارفارد - أن ضبط النفس ينطوي على الكثير من الجهد العقلي، وبالتالي يمكن أن يكون مُرهقاً، وقد صاغ في نظريته تلك مصطلح «عمليات المفارقة الساخرة»، حيث أوضح أن الفعل نفسه الذي نَقَمَع به فكرة ما (كما يقول المثل القديم: «لا تفكر في الدب الأبيض») يجعلك تراجع نفسك فيما إذا كنت ناجحاً في قمع تلك الفكرة، وبالتالي تظل مشغول الذهن

بتلك الفكرة غير المرغوب فيها! فأنت تصارع بشكل أساس فكرتين في آن واحد، حيث تركز على هدفك وما تريد إنجازه، ولكنك في الوقت ذاته تدرك بشكل زائد تلك الرغبات والأفكار المتصارعة، وعندما تُطبّق هذه الظاهرة طوال اليوم في حياتك المهنية والاجتماعية والعاطفية وكذلك على صحتك، فهل يكون من المستغرب أن نُصاب بالإجهاد الشديد في نهاية اليوم؟

وربما يكون هذا الإجهاد السبب في زيادة احتمال فقداننا للسيطرة على الأمور كلما مارسنا المزيد من ضبط النفس، فإذا كنت قد بدأت نظام حمية غذائية في أي وقت مضى، أو اتخذت قراراً بشأن السنة الجديدة، فأنت تعرف مدى الصعوبة التي يمكن أن تواجهك، وكثيراً ما تبوء جهودك بالفشل.

وقد أثبت (روي بوميستر) - الأستاذ بجامعة فلوريدا والخبير العالمي في ضبط النفس - مراراً أن ممارسة ضبط النفس تتطلب جهداً كبيراً، وقد شَبَّه الراحة الذاتية بالعضلات التي يمكن أن تقوى ويمكن أيضاً أن تَبَلَى بمرور الوقت⁽²⁰⁾ وبعد فترة من الوقت تَتَعَب وتَضَعُف.

وعلى امتداد سلسلة من الدراسات التي تبحث مجموعة من السيناريوهات أظهر (بوميستر) أنه إذا تحلى المشاركون بضبط النفس خلال أول تدريب بالدراسة فمن المحتمل أن يكونوا أكثر عرضة للاندفاع وانعدام السيطرة على النفس في

التدريب التالي، وتَظَهَّرَ عليهم علامات «الإجهاد الناجم عن ضبط النفس»، أو كما عَبَّرَ عنه بمصطلح «استنزاف الذات»، ومن خلال هذه الدراسات توصل (بوميستر) إلى أن ضبط النفس طاقة محدودة، فكما ذكر في دراسته الكلاسيكية⁽²¹⁾: قام الباحثون بعمل رقائق من بسكويت الشوكولاته مما جعل مختبرهم مُفعماً برائحتها اللذيذة، ثم أحضروا المشاركين ودَعَوْا بعضهم إلى تناول رقائق بسكويت، حيث وُضِعَ أمامهم طبق منها، بينما دُعِيَ آخرون إلى تناول الفِجَل الذي وُضِعَ بجوار بسكويت الشوكولاته الذي لا يُقاوم، ثم كُفِّفُوا بالقيام بأحد التدريبات وحل أحد الألغاز كان غير قابل للحل، وقد وجد الباحثون أن المشاركين الذين اضطروا إلى ممارسة ضبط النفس من خلال تناول الفِجَل بدلاً من بسكويت الشوكولاته اللذيذ قد يَسُّوا من حل اللغز أَسْرَعَ من أولئك الذين أكلوا بسكويت الشوكولاته، أو من تلك المجموعة التي لم تَرَ الشوكولاته أو الفِجَل.

وفي تجربة أخرى⁽²²⁾ طُلب من نصف المشاركين أن يمتدحوا شيئاً لا يحبونه (مثل ارتفاع الرسوم الدراسية للطلاب)، في حين لم يُضَطَّرَ النصف الآخر إلى القيام بهذا التمرين، ثم أُعْطِيَتْ كلتا المجموعتين من المشاركين تلك الألغاز الصعبة للقيام بحلها، ومرة أخرى يئس المشاركون الذين امتدحوا أشياء لا يحبونها من حل الألغاز بسرعة أكبر، ومن ثم فإنَّ فُرِضَتْ ظروف معينة

كهذه فإنَّ بذل الجهد في ضبط النفس - سواء تجاه الملذات الحسية كتناول الشوكولاته أو المعتقدات الشخصية - يُضعف القدرة على ممارستها.

وعلى الرغم من الأدلة المتناقضة التي ظهرت منذ أن اكتشف (بوميستر) هذا التأثير لأول مرة، فلقد أيدت الدراسات - التي زادت على مائتي دراسة⁽²³⁾ - تلك النتائج التي توصل إليها، وفي حين أشارت هذه البيانات إلى أن الإجهاد الناجم عن ضبط النفس قد لا يحدث في جميع الظروف ولجميع الأشخاص (كما سأتناول ذلك، فهناك طرق لمنعه)⁽²⁴⁾، ولا تزال النتائج الكلاسيكية التي توصل إليها (بوميستر) جديرة بالاهتمام.

فهل لاحظت من قبل أن ضبط النفس لديك يكون قوياً في الصباح ثم يتراجع في وقت لاحق من اليوم وربما يتلاشى تماماً بحلول الليل؟ مرة أخرى قد ترجع هذه الظاهرة إلى الإجهاد الناجم عن ضبط النفس، فممارسة ضبط النفس في أثناء النهار والتحكم في حالتك المزاجية في أثناء العمل قد تُصيبك بالانهيار ليلاً، ومن المرجح أن يؤدي تعرضك للإجهاد طوال اليوم إلى عدم الالتزام بنظامك الغذائي عندما تعود إلى المنزل⁽²⁶⁾، وفي الصباح قد يكون لديك من قوة الإرادة ما يساعدك على النهوض من سريرك والذهاب إلى الصالة الرياضية، لكن بعد يوم طويل - من كبت النفس ومراقبة ما تقوله أمام زملائك والامتناع عن تناول الهمبورغر والبطاطس في الغداء والإقبال على تناول

السلطة ومقاومة الإغراء الذي تجده في قراءة بعض المدونات حينما يتعين عليك الرد على البريد الإلكتروني في العمل - قد يصعب عليك مواصلة العمل.

وتشير إحدى الدراسات إلى أننا بعد نهاية اليوم نكون أشد عرضة للقيام بتصرف قد نأسف عليه، وفي الصباح - حيث القدرة على ضبط النفس في أعلى مستوياتها - نكون أقل عرضة للقيام بتصرفات غير لائقة مقارنة بما يمكن أن يحدث في نهاية اليوم⁽²⁷⁾، وقد وجد الباحثون أن «تأثير أخلاقيات الصباح» يرجع جزئياً إلى تناقص القدرة على ضبط النفس في وقت الظهيرة، كما كشفت دراسة مماثلة⁽²⁸⁾ أن الناس يكونون أكثر عرضة للغش أو التصرف بشكل غير لائق من الناحية الأخلاقية بعد أن يُضطروا إلى مقاومة إغراء ما، وربما تُفسر لنا ظاهرة الإجهاد الناجم عن ضبط النفس تصرفات شهيرة لأشخاص في وظائف مرموقة أظهروا فشلاً ذريعاً في ممارسة ضبط النفس، كالسياسيين والمديرين التنفيذيين رفيعي المستوى الذين تورطوا في فضائح جنسية أو مالية، حيث تفرض عليهم أعمالهم ممارسة قدر هائل من ضبط النفس، مما يتطلب منهم التنزّه عن الأخطاء وحساب كلماتهم بدقة وبذل أكبر قدر من الاهتمام بأعمالهم بشكل متواصل طوال أيام العمل الشاقة، ولعل الحاجة المُلحّة إلى ضبط النفس تكمن وراء ما يصدر عنهم من أخطاء تؤدي إلى ضعف قدرتهم على اتخاذ القرار.

ويرى (بوميستر) أنه قد يكون هناك سبب فسيولوجي وراء ضعف القدرة على ضبط النفس ويؤدي إلى فعل عكسي حيث يصيبنا بالإجهاد الجسماني، وقد أظهر (بوميستر) أن ممارسة ضبط النفس تؤدي إلى انخفاض كبير في مستويات السكر في الدم⁽²⁹⁾، وكما نعلم فإن المخ يعتمد على الجلوكوز في جميع أنشطته تقريباً، ومن الواضح أن ضبط النفس على وجه الخصوص أمر شاق، وبالتالي فإن انخفاض نسبة السكر في الدم يُضعف القدرة على ضبط النفس.

وقد قارن الباحثون هذه الخسارة في القدرة على ضبط النفس بما يحدث بعد شرب الكحوليات، إذ تحدُّ من نسبة السكر في الدم، ومن ثم تُقلِّل من قدرتنا على ممارسة ضبط النفس⁽³⁰⁾. فلا يمكن إنكار أهمية القدرة على ضبط النفس والانضباط، ومع ذلك ففي بعض الحالات ومع بعض الناس قد يسهم الوقوع تحت ضغط كبير في الإصابة بالإجهاد، حتى إنك قد تستسلم إلى الشيء الذي تريد تجنبه.

الأفكار السلبية القوية

الأفكار القوية هي العامل الثالث من العوامل التي تستنزف طاقتنا، فمن الممكن أن تتسبب أفكارنا في إصابتنا بإجهاد بالغ، وأنا هنا لا أشير فقط إلى ذلك النوع من التفكير المُركَّز الذي

تقوم به عندما تعكِف على مهمة معقدة كتحليل البيانات أو كتابة تقرير أو إدارة مشروع يحوي كثيراً من التفاصيل، فقد لا تكون الأفكار التي تَسْتَنزِف طاقتك في الغالب مرتبطة بعملك ارتباطاً مباشراً، فهناك الميَل نحو القلق من جهة، وهناك الأفكار التي تعتقدتها حول ما يصيبك بالتعب من جهة أخرى.

القلق والخوف الزائدان من الفشل

ربما لا يعينك النظر في الأسباب التي تقف وراء إصابتك بالإجهاد، ولكنك كثيراً ما تشغل بأفكار من قبيل: «لن أتمكن من إنجاز العمل في الوقت المحدد! ماذا يحدث إذا خرج كل شيء عن السيطرة؟ كيف يمكن أن أقوم بهذا الأمر؟!» فكل هذه الأفكار تُلحق ضرراً بالغاً بطاقتك.

وليس من المستغَرَب أن تكشف الأبحاث عن أن القلق مرتبط بالإجهاد⁽³¹⁾، لماذا؟ لأننا عندما نصاب بالقلق نتخيل ونتوقع أحداثاً سلبية، ونتيجة لذلك ترتفع مستويات التوتر لدينا، وندخل في دائرة كَرٍّ وَفَرٍّ من الإثارة الفسيولوجية، ويشعر جسمنا بأنه في خطر فينشط الجهاز العصبي بدرجة كبيرة، حيث يزداد معدل ضربات القلب، وتتعرق أيدينا، ويتأهب جسمنا لرد فعل مَنَاعِيٍّ، وتكون النتيجة أن نُصابَ بالتعب.

وفي كثير من الأحيان لا تكون الأشياء المدونة في قائمة

المهام الخاصة بك سبباً في إصابتك بالإجهاد، بل إنه القلق الذي يشغلك بشأن القيام بها، فعلى سبيل المثال: هل كان لديك في أي وقت مضى مهمة ظلت على قائمة مهامك طيلة أسابيع؟ في كل مرة كنت تفكر فيها كان القلق يصيبك لأنك لم تنجزها بعد، وتواصل إعداد الخطط للقيام بذلك، وتظل دائماً تشغل جزءاً من عقلك، فمجرد التفكير في ذلك يصيبك بإجهاد بالغ، وعندئذٍ ويوماً ما ستنجز تلك المهمة في ساعة واحدة، لم يكن ذلك صعباً لهذه الدرجة، ولم يكن مُتعباً، ولكنه ظل طيلة أسابيع ماضية يصيبك بالقلق الذي يَسْتَنْزِفُ طاقتك.

كما أن القلق قد يؤدي إلى استرجاع الأحداث، فعلى سبيل المثال: إذا أساء إليك أحد زملائك فإنك عندما تعود إلى المنزل قد تجد عقلك لا يزال مُشغلاً بما دار في العمل، فتستعرض الأحداث التي جرت وما يجب عليك فعله غداً حيال ذلك، فتلك الأفكار لا تَسْتَنْزِفُ عقلك فحسب، وإنما تُصيبك بالأرق وتمنعك من الراحة والاستجمام كذلك.

وقد يؤدي بك القلق كذلك إلى «الخوف الزائد من الفشل»، وهو مصطلح يستخدمه علماء النفس، ويُقصد به وجود مخاوف غير منطقية من أن شيئاً فظيماً سيحدث، وقد تتصور سيناريوهات أسوأ، من قبيل: «إذا لم أقم بعملتي جيداً فسأفقد وظيفتي، ثم أصبح بلا مأوى»، أو: «عندما تقوم بخطأ بسيط، فقد تعتقد أنك فاشل تماماً، وهذا النوع من التفكير السلبي يرفع

مستويات التوتر والإجهاد عندك دون داع وربما أكثر من ذلك، إذ قد يصيبك بالانهيار⁽³²⁾، وتكون النتيجة استنزاف طاقتك».

أفكار حول الإجهاد

وأخيراً، فإن ما تعتقده من أفكار عن أسباب إصابتك بالتعب يسهم بشكل كبير فيما تشعر به من إعياء، وفي الواقع يشير (إليوت بيركمان) - في البحث الرائد الذي أجراه - إلى أن الإجهاد غالباً ما تحدده معتقداتك أكثر من الإرهاق الفسيولوجي الفعلي الذي يصيبك، وفي دراسة 33 قامت بها (كارول دويك) - أستاذة علم النفس بجامعة ستانفورد بمشاركة العديد من زملائها - تم قياس مدى اعتقاد الناس بأن قوة إرادتهم كانت مَورِداً محدوداً، حيث طُلب إلى المشاركين اختيار ما إذا كانوا يؤيدون مقولة: «بعد قيامك بنشاط عقلي شاق فإن طاقتك تُستنزَف ويجب أن تستريح للتزود بالطاقة مرة أخرى»، وهي (نظرية الموارد المحدودة)، ومقولة: «إن قدرة التحمل الذهني لديك تجدد ذاتها، وحتى بعد بذل مجهود عقلي شاق يمكنك الاستمرار في القيام ببذل المزيد منه»، وهي (نظرية الموارد غير المحدودة)، ثم قاسوا شدة الإجهاد لدى المشاركين بعد انخراطهم في مهمة مُستنفِدة للطاقة، ولوحظ أن أفكار المشاركين هي التي تحدد ما إذا كانت قوة إرادتهم سَتَضْعُفُ أم لا، فإذا كانوا يعتقدون أن قوة إرادتهم سَتَضْعُفُ فإنها بالفعل سَتَضْعُفُ، وبعبارة أخرى: إذا كنت تعتقد

أن مهمة ما شاقة فإنك ستجدها كذلك، وفي دراسة أخرى⁽³⁴⁾ وُجِدَ أن المشاركين - سواء أنجزوا المهمة الشاقة أم لا - حينما أبلغوا على غير الحقيقة بمدى الإرهاق الذي سببته تلك المهمة فإن هؤلاء الذين أُخبروا بأنهم أكثر إجهاداً بسبب المهمة يقدمون أداءً أسوأ في أي مهمة لاحقة، بغض النظر عن أدائهم المهمة الشاقة أو لا، فأفكارك بشأن العمل الشاق عامل مؤثر يمكن أن يتسبب في أدائك على نحو أسوأ.

وتُظهر دراسات الحالة هذه أن مستويات الطاقة لديك يمكن أن تتأثر بشكل كبير بعقلك وبخاصة معتقداتك وأفكارك حول عملك ومدى صعوبته ومشقته، فإذا ذهبت إلى العمل مُتوقِعاً أن يتم استنزافك فمن المحتمل أن تُستنزَفَ بالفعل، وقد كان لي زميل يكره المناسبات والمؤتمرات الكبيرة التي نُظمتها بشكل روتيني وتَوَقَّع أن تكون شاقة، وفي إحدى المناسبات أخذ يتجول في المكتب قائلاً: «إنه يوم القيامة!»، وكان لا بد أن يشعر بالاستنزاف التام بعد ذلك، واضطر إلى أخذ إجازة مَرَضِيَّة، ومن ناحية أخرى كان الزملاء الآخرون ينتظرون هذه المناسبات الكبيرة ولم يَظْهَرِ عليهم الشعور ذاته بالاستنزاف، وإذا كانت هذه الظاهرة تبدو مشابهة لتأثير الدواء الوهمي فأنت على حق، إذ لا تزال الأبحاث تكشف المزيد والمزيد من الطرق التي يمكن لعقولنا أن تُحدد من خلالها قدرتنا ورفاهتنا، بما في ذلك مدى ما نشعر به من تعب أو نشاط.

فعندما ندفع أنفسنا للقيام بأقصى ما تسمح به عقولنا - من خلال ما نشعر به من مشاعر قوية، أو ممارسة الكثير من ضبط النفس، أو الوقوع فريسة للقلق والمعتقدات الخاطئة حول ما يجعلنا مُتعبين - فإننا نَسْتَنْزِف ما لدينا من طاقة تمثل العامل الأهم في مساعدتنا على القيام بالأعمال على نحو جيد، وعندما نواجه بعد ذلك تحدياً أو مهمة صعبة نكون مُتعبين للغاية، وتكون قدراتنا الذهنية هي الأخرى في حالة صعبة تسمح لنا بتقديم أفضل ما لدينا، إلا أن ما يطمئنا هو أن تلك العادات يمكن معالجتها جميعاً، فيمكننا أن نتعلم كيف ندير طاقتنا، والسر في ذلك هو أن نحافظ على هدوئنا.

الهدوء مفتاح إدارة الطاقة

عندما نكون مُتعبين لأسباب بدنية بحتة (كالجري في سباق ماراثون على سبيل المثال) عادة ما يستمر التعب حتى تستعيد أجسامنا نشاطها، والحل بسيط إذن، ألا وهو الراحة، ومع ذلك عندما يكون السبب فيما يصيبنا من إجهاد سبباً نفسياً فإن الراحة لا تمثل الحل في هذه الحالة، إذ نحن بحاجة حينئذ إلى علاج هذه العوامل النفسية على المستوى العقلي، ولكن كيف ذلك؟ كما رأينا في الفصل الثاني فإنه من الصعب السيطرة على الأفكار والمشاعر، وعلاوة على ذلك تُظهر الأبحاث أن

الأفكار السلبية تستنزف طاقتنا⁽³⁵⁾، وتؤدي محاولة السيطرة على هذه الأفكار إلى مزيد من التعب، ومن هنا يأتي دور الهدوء.

في أثناء الحرب العالمية الثانية نشرت الحكومة البريطانية ملصقات لرفع معنويات المواطنين، وقد كُتِبَ في أحدها: «حافظ على هدوئك واستمر»، وكان المقصود أن يُعرض هذا الملصق إذا غزا الألمان بريطانيا، وفي الآونة الأخيرة أصبح الملصق: «حافظ على هدوئك واستمر» وما به من مفارقة ساخرة سبباً في انتشاره بشكل كبير على القمصان وأكواب القهوة والحقائب وشعارات فيسبوك، ومع ذلك فهناك الكثير يمكن أن تراه العين في هذا التعبير الحكيم الذي صاغه موظفو الخدمة المدنية البريطانية في الأربعينيات، وتشير النتائج العلمية إلى أن الهدوء يساعدك في الحفاظ على طاقتك العقلية، ويسمح لك بممارسة ضبط النفس دون جهد، ويقلل من حدة الأفكار السلبية من خلال تقديم الرأي.

نحن في الغرب نُقدِّرُ المشاعر القوية، وفي الواقع فإن الوقت الوحيد الذي نُفضِّلُ فيه المشاعر الإيجابية الهادئة كالهدوء يكون دواءً يعالجنا من التوتر والقلق، فنحن نتعلم أساليب الاسترخاء لتخفيف رهبة المسرح، ونأخذ حماماً دافئاً للاسترخاء بعد القيام بعمل مُرهق، أو ندخل في جلسة للتدليك لمساعدتنا على التعافي بعد انتهاء مشروع شاق، ولكننا لا نربط عادة المشاعر الهادئة كالهدوء بالنجاح، فالهدوء يبدو أنه يأتي

بنتيجة عكسية، فنحن نشعر بالهدوء عندما نكون في إجازة أو على الشاطئ أو على البساط في نهاية جلسة اليوغا، ولا يبدو لنا عندما نقوم بعمل أو نُنجز مشروعاً كبيراً في موعده النهائي أو نحضر ندوة، ومن ثم فإن الهدوء يجلب لنا صوراً من السلبية أو الكسل أو الخمول أو عدم الكفاءة.

ومع ذلك فإن الهدوء لا يجعلك أقل إنتاجاً، كما أنه لا يجعلك سلبياً، وبدلاً من ذلك يسمح لك بإنجاز عملك مع بذل طاقة أقل مما كنت ستبدله في حالة أخرى، ولأنه عاطفة هادئة فإنه لا يُجهدك من الناحية العضوية، فضربات قلبك لا تزيد على المعدل الطبيعي، ويداك لا تعرقان، ويظل التنفس لديك منتظماً، فجسدك في حالة استرخاء، ونتيجة لذلك – وبدلاً من أن تستنزف طاقتك على مدار اليوم وتستهلك نفسك بسرعة – يمكنك الحفاظ على طاقتك واستخدامها وقتما تريد.

وقد تفكر في أنك تتمتع حقاً بـ «متعة» القلق والإثارة المدفوعين بالرغبة في الالتزام بالموعد النهائي، فإنها تعطيك دفعة في العمل، فالتوتر والإثارة من عوامل النشاط، مما يكشف لك عن سبب الانتشار الواسع لمشروبات «الطاقة»، حيث يرفع الكافيين مستوى الأدرينالين، وعادة ما يُفرز في حالات الإجهاد، ولكن – كما أوضحتُ سابقاً – فبعد ساعات قليلة من تناول مشروب الطاقة سرعان ما نشعرُ بالتعب بعد المرور بحالات العاطفة القوية.

وبطبيعة الحال، لا أقول ينبغي ألا تشعر أبداً بالإثارة أو غيرها من المشاعر الإيجابية القوية، فهي تجلب لنا البهجة، إلا أن فهم التأثير الفسيولوجي لكل من المشاعر الإيجابية والمشاعر السلبية القوية سوف يتيح لك التعامل مع هذه العواطف بشكل أكثر مهارة، فاستخدام «متعة» المشاعر القوية عندما تراه مناسباً شيء، والقيام بذلك طوال الوقت يمثل استخداماً سيئاً للطاقة، وبدلاً من ذلك استخدم المشاعر القوية كأدوات في وقت الحاجة، فهناك حالات تكون في اجتماع مع الفريق الذي تقوده وتريد فيه إلهام الآخرين تكون متحمساً للغاية، و في حالات أخرى - مثل التي تجدها عندما تُطالع البريد الإلكتروني - قد ترغب في تجنب الشعور بالحماسة في مثل هذه المهمة العادية.

فاستخدام المشاعر القوية بشكل انتقائي والحفاظ على الهدوء بقية الوقت يسمحان لك بالحفاظ على طاقتك على المدى الطويل.

وعلى سبيل المثال: هل تبذل كامل طاقتك في كل مهمة تقوم بها؟ هل تنشُد الكمال في عملك وتريد ببساطة أن تنجزه كله الآن وعلى نحو جيد؟ هل يجب أن يكون كل شيء على ما يرام؟ أو هل يمكن إنجاز مهام معينة على أكمل وجه بينما يقوم الآخرون بذلك بقدر أقل من الاهتمام والجهد؟ وفي حين أن الرغبة في الكمال هي بالتأكيد أمر مهم يمكن أن تدفعك لأن تبذل قصارى جهدك، إلا أنها تنطوي على جانب مظلم وضعيف، إذ تؤدي الرغبة في الوصول إلى مستويات عالية

ومستحيلة إلى القلق المسبب للإجهاد⁽³⁷⁾، فالرغبة في الكمال في مكان العمل (بعكس الرياضة أو التعليم) يمكن أن تؤدي إلى مخاطر أكبر من الإصابة بالإجهاد الشديد⁽³⁸⁾، ولأن راغبي الكمال يَنشُدون معايير عالية ومستحيلة فإنهم يعيشون حالة مستمرة من الإجهاد الشديد، وليس من المستغرب أن ترتبط الرغبة في الكمال بأفكار الانتحار⁽³⁹⁾ - والقلق والاكتئاب⁽⁴⁰⁾ وضعف الأداء⁽⁴¹⁾، وسيتيح لك البقاء هادئاً أن تنظر بشكل موضوعي في كيفية التعامل مع العمل وإدارة طاقتك وفقاً لذلك، وفي كثير من الحالات يكون الشعور بالرضا كافياً، والرضا يعني القبول بالعمل الجيد وحسب⁽⁴²⁾، فمن الممكن أن تنفق كل طاقتك في مشروع عمل واحد، ولكن ينبغي أن تعي أنك قد استنزفت ما لديك من طاقة في مواجهة أية مسؤوليات مقبلة، وأنا لا أقترح عليك أن تقوم بنصف العمل فقط، ولكن ينبغي ألا تتوقع الكمال في كل التفاصيل بكل مشروع، فقد لا تحتاج بعض المشروعات القدر نفسه من الاهتمام مثل غيرها، وسوف يمنحك الهدوء الفرصة للوصول إلى الرأي الذي تحتاجه لكي تقرر وقت قبول المستوى الجيد فحسب.

وقد تعتقد أن الهدوء سيمنعك من إحداث التأثير الذي تريده، إلا أن البقاء في هدوء لا يمنعك من تنفيذ رأيك بقوة، فعلى سبيل المثال: تطوعتُ ذات مرة للمساعدة على تنظيم حدث كبير سيحضره آلاف الأشخاص، وكانت مديرتنا (تانوجا ليماي)

تتسم بالهدوء، ونظراً لممارستها رياضة التأمل لفترة طويلة فلقد كانت على دراية بكل شيء، وألهمت الجميع للقيام بعمل رائع، إلا أنها ظلت في حالة هدوء وطمأنينة تامة، وفي أحد المواقف كان عليها توبيخ أحد الموظفين لارتكابه خطأ، ولقد لاحظت أنها كلما رفعت صوتها بدا عليها الإحباط، ولكن يمكنني أن أقول إنها لم تكن كذلك بدرجة ما، فعندما يكون شخص ما غاضباً عادة تشعر به، فقد يحمر وجهه، ويمكن أن تشعر بضربات قلبه تتسارع، ولقد كانت (تانوجا) صارمة في الظاهر ويبدو عليها الإحباط بوضوح، وبالتأكيد قد أدرك الشخص الذي وبخته وجهة نظرها، ولكنك عندما تلاحظ (تانوجا) من كذب تدرك أنها حافظت على هدوئها الداخلي تماماً، فحينما ذكرت الوقائع للموظف وعبرت بقوة عما تريده لم تشعر بضيق بالغ، وبعد دقيقتين كانت تضحك بسبب طرفة مع الموظف نفسه. لقد انتقلت إلى حالة جديدة؛ إذ أنجزت المهمة، ولكنها لم تفقد شيئاً من طاقتها.

لماذا يمثل الهدوء مفتاحاً لممارسة

ضبط النفس دون مجهود؟

إننا نمارس ضبط النفس لعدد لا يُحصى من المرات خلال يوم العمل المنتظم (وفي المساء أيضاً!) مما يصيبنا بإنهاك شديد، فعندما نواجه مشاعر قوية كالإثارة أو التوتر نكون بحاجة

إلى مزيد من ضبط النفس؛ لأن الإثارة الفسيولوجية تُضيف عنصراً جديداً تتم السيطرة عليه، وعلى سبيل المثال: يضطرب قلبك قلقاً على العرض التقديمي الذي ستقدمه، وعندئذ يتعين عليك التحلي بضبط النفس ليس على كلماتك كما كنت تفعل عندما ترسل رسالتك فحسب، ولكن على حركات جسمك كذلك، بحيث لا تتلثم أو تفقد تسلسل أفكارك.

فحالة الهدوء وسيلة فعالة لضبط النفس دون جهد، والبقاء في هدوء يساعدك على التركيز في المهمة التي تشارك فيها، مما يُسهل عليك تجنب عوامل التشويش، وهنا يحدث الاهتمام بشكل طبيعي دون حاجة إلى ضبط النفس.

إن لدينا فهماً بديهياً بأننا إذا بقينا هادئين سنكون أكثر قدرة على التركيز، وفي دراسة أجريتها دَعَوْتُ اثنين من المشاركين إلى المختبر، كان يتعين على المشارك الأول اتباع تعليمات المشارك الثاني في مهمة حل اللغز، لذلك كان على المشارك الأول الاستماع بعناية إلى ما يقدمه شريكه من توجيه، وعندما سألت المشاركين الأوائل في كل زوج من المشاركين عن الشعور الذي يرغبون فيه خلال هذه المهمة ذكروا أنه الشعور بالهدوء⁽⁴³⁾، إذ لا شك في أن تراحم الأفكار في عقلك سيتوقف وعندئذ ستنعم بالراحة والطمأنينة، وتؤكد الأبحاث أن اهتمامك بالأشياء من حولك يصبح أكبر وأكثر شمولاً ووضوحاً عندما تكون هادئاً⁽⁴⁴⁾ وتصبح قادراً على إنجاز المزيد من العمل.

وهناك سبب آخر يجعل الهدوء يؤدي إلى ممارسة ضبط النفس دون عناء، وهو أن تحافظ على الطاقة، وبالتالي فسوف تكون أقل عرضة للتعب، وكما أظهر البحث الذي قام به (بوميستر) عندما نكون مرهقين وطاقتنا مُستنزفة لا يفيدنا ضبط النفس.

كيف يقلل الهدوء من تأثير أفكارك؟

عندما تكون هادئاً تصبح أكثر قدرة على السيطرة على أفكارك ومشاعرك، فعندما كنا أطفالاً كان تركيزنا يَنْصَبُ على عالمنا الداخلي والشعور بالجوع أو العطش أو بالنعاس أو الخوف، وعندما كبرنا أصبح العالم الداخلي غريباً عنا وبعيداً بشكل كبير، حيث تكون الأولوية لدينا لما يدور بالخارج، فإننا كبالغين نهتم في الغالب بالعالم الخارجي، ونهتم بالأشياء التي تشغل حواسنا، كالهواتف التي ترن، والزملاء الذين يتجولون في المكتب ويتحدثون، ورسائل البريد الإلكتروني العاجلة، وشاشات الحاسوب، ومقالات الصحف، والروائح الذكية. وبصفتنا كباراً فإننا غالباً لا نهتم بوعينا الداخلي بأفكارنا ومشاعرنا إلا عندما تنذر بالخطر أو تأخذنا على غِرّة، فعندما نشعر بالمتعة («مدهش! ياله من مذاق رائع!») أو بالألم ربما تصاحبهما فجأة آلام في الظهر أو الرقبة من كثرة الجلوس على جهاز الحاسوب لساعات طويلة جداً، أو ربما ندرك أن أفكارنا

تتلاحق في خوف، أو نشعر فجأة بحالة من الغضب، أو نغرق في حالة من الحزن، أو يتتابنا الضعف بسبب الحب.

وعلى الرغم من أننا لا نولي اهتماماً كبيراً بالوعي الداخلي إلا أنه أكثر أهمية مما يعتقد أغلب الناس، ونظراً لما لدينا من أفكار ومعتقدات سلبية حول أن ما يسبب لنا الإحساس بالتعب له تأثير قوي على مستويات الطاقة لدينا، فمن الأهمية بمكان أن ندركها عندما تحدث، فالوعي الداخلي يسمح لنا بمراقبة هذه المعتقدات والأفكار، بدلاً من السماح لها بالسيطرة علينا.

لديك مسار عصبي مخصص للتوعية الداخلية في دماغك⁽⁴⁵⁾، ومع ذلك عندما تستثار فسيولوجياً بسبب المشاعر القوية ربما يكون الوصول إلى هذا المسار أكثر صعوبة لأن أجزاء أخرى من مخك تكون في حالة تأهب قصوى، وسواء كنت تعاني من ارتفاع نسبة الكافيين أو تتناكب رعشة القلق أو لديك إحساس غامر بالإثارة، فإن أفكارك ربما تسير ببطء حيث تكون تحت رحمة حالتك الذهنية، وتكون كلماتك وقراراتك انعكاساً مباشراً لما يعانيه نظامك العقلي من التوتر، ونتيجة لذلك فعملية التفكير لديك لن تكون واضحة أو عقلانية كما ينبغي أن يكون، وحينها تكون أكثر عرضة للتصرفات المندفعة، ومن الممكن أن تقول أشياء أو تفعل أشياء قد تندم عليها لاحقاً.

ورغم ذلك حينما تكون أكثر هدوءاً يسهل عليك الاستفادة من وعيك الداخلي ومراقبة نشاطك العقلي، ويمكن ملاحظة

ذلك عندما تُداهمك أفكار قَلِقة ومحمومة، فيمكن أن تختار بوعي ألا تخضع لتلك الأفكار أو تزيد منها، وبدلاً من ذلك يمكنك مراقبة أفكارك كما لو كنت فرداً من الجمهور يشاهد تلك الأفكار على الشاشة، وعلى سبيل المثال: بدلاً من التفكير في أفكار مثل: «أنا قلق من أن مديري سيقول كذا أو كذا في المراجعة السنوية»، وتنهمك في تخيل أسوأ السيناريوهات حول ما يمكن لرئيسك أن يقوله، فقد تلاحظ ببساطة أن «هناك قدراً كبيراً من القلق قد ظهر الآن»، ودون أن تزيد الوضع سوءاً، وبدلاً من التفكير في أشياء من قبيل: «يجب عليّ أن أقوم بعمل جيد عندما أَعِدُّ بذلك وإلا فسأموت من شدة الحرج»، وقد تقول لنفسك: «إنني أشعر بالكارثة مرة أخرى»، وعندما تكون هادئاً فستكون أكثر سيطرة على عقلك، وبدلاً من الانشغال بتلك الأفكار والمشاعر فلن تشغل بها، فأنت لا تقاوم تلك الأفكار؛ لأننا تعلمنا أن مقاومة الأفكار تجعلنا أكثر انشغالاً بها مما يزيدنا قوة، فأنت ببساطة تقبل أنها موجودة لكن دون نَعْرِفِها، فمشاعرك لا تقودك، وبدلاً من أن تكون تابعاً للأفكار المندفعة يمكن أن تقرر بوعي ما ستقوله أو تفعله، وبدلاً من أن تشغل بالأفكار السلبية والمجهدة التي تستنزفك فإنك تحتفظ بطاقتك.

ولقد ترسّخ الاعتقاد في الثقافات الشرقية منذ زمن طويل أن الهدوء مصدر هائل للقوة والطاقة، ويُعدُّ المصطلح الصيني «وُو - وي» أو عدم الفعل مفتاحاً للحياة في المعتقدات الطاوية

وفي كتابها المقدس (تاو تي تشينغ)، وهذا الكتاب يدعو إلى الـ «وي - وُو - وي»، وهو العمل دون القيام بشيء، ويبدو لغزاً، ولكنه لغز يحمل في طياته الحكمة.

وهناك طريقة لتفسير هذه العبارة، وهي أن الهدوء هو «عدم الفعل» في «العمل»، فقد تكون في منتصف اجتماع حاسم مع أحد العملاء أو في منتصف جلسة تفاوض حول صفقة من العمر وتشعر من داخلك بالطمأنينة والهدوء والثقة، ونتيجة لذلك ستكون أكثر انتباهاً وأفضل استماعاً وتواصلاً مع الآخرين بشكل أكثر مهارة، ومن ثم تتخذ قرارات أفضل، وسواء كنت الفائز أو الخاسر وسواء نجحت أو فشلت فستظل متوازناً ومستريحاً.

وعندما تكون هادئاً تكون في مركز قوة لأن عقلك حاضر، ولديك القدرة على التركيز بشكل طبيعي، فالهدوء حالة لا تحتاج معها إلى ممارسة ضبط النفس لأنك بالفعل مسيطر على نفسك، لماذا؟ لأنك تعرف حالة عقلك، وتشاركني الرأي في ذلك (سارة سيفرن)⁽⁴⁶⁾ - المدير الأول بقسم ابتكار النظم والأعمال المستدامة والابتكار في شركة نايك - حيث تقول: «لديك الخيار في كيفية التعامل مع أية ظروف حولك»، فيمكن التعامل مع تلك الظروف بفرحة، ويمكن التعامل مع الاكتئاب أو الشعور بأنك الضحية، أو النظر إلى ذلك بشكل أكثر حيادية وكأنه وقت للتعلم، ولكن التأثير الأكبر الذي يمكن أن تقوم به هو الاستماع إلى قلبك وأفكارك الكبرى بدلاً من أن تُشغِل عقلك بالكثير من الأفكار.

فإن استطعت أن تفعل ذلك فإن إحساسك بذاتك سيتراجع، وستكون ذا تأثير إيجابي على الآخرين من حولك، فعندما تكون هادئاً فلن تندم على ما قمت به من أفعال، لأنك بدلاً من أن تقوم بمجرد التفاعل مع من حولك تختار أفعالك حيث تكون مدروسة ونابعة من حالة ذهنية واضحة وموضوعية، وأنت تعمل في حالة من الارتياح بدلاً من الإجهاد فتشعر بالراحة بدلاً من التوتر، والأهم من ذلك تكون قد أدت طاقتك ولم تهدرها.

كيف تغرس الهدوء في نفسك؟

ستأتي أيام تجد فيها صعوبة في الحفاظ على هدوء عقلك وخاصة في الحالات المشحونة عاطفياً أو عندما تقترب بشدة من مواعيد تسليم العمل النهائية، فكيف يمكنك أن تعزز من هدوئك بحيث يصبح تلقائياً؟ هناك واحدة من أفضل الطرق للقيام بذلك، ألا وهي التأمل.

فالتأمل - ويُشار إليه أحياناً باسم الصفاء الذهني - حقق شعبية واسعة طوال العقد الماضي، حيث كان أهم موضوع تناولته مقالات الصحف والتقارير التلفزيونية، كما تناولته كتب لا تُحصى بفضل الأعداد المتزايدة من الأبحاث التي تناولت فوائده، ونتيجة لذلك فإن العديد من الأشخاص الناجحين للغاية - بدءاً من نجمة البرامج التلفزيونية الشهيرة (أوبرا وينفري)، إلى المدير التنفيذي

شركة سكول غلوبال (ثرياتس فوند لاري بريليانث)، إلى نجم صناعة الموسيقى الشهير (راسل سيمون)، والمدير التنفيذي لشركة فورد موتور، (بيل فورد) - قد اعتمدوا جميعاً على التأمل وقالوا إنه أمرٌ لا غنى عنه في حياتهم ويروجون لفوائده.

وأظهرت إحدى الدراسات أن التأمل من شأنه أن يعزلك فعلياً عن الآثار المجهدة لضبط النفس⁽⁴⁷⁾، وقد كرّر الباحثون تجربة (بوميسر) الكلاسيكية، حيث أنهى المشاركون مهمة استنفدت قدراتهم على ضبط النفس، ثم قاموا بعد ذلك بمهمة صعبة ثانية، فإذا استنزفت قدراتهم على ضبط النفس في المهمة الأولى فإنهم عادة ما ينفذون المهمة الثانية بشكل سيئ أو يتكونها بسهولة، وفي هذه الدراسة كان الفرق أن بعض المشاركين قاموا بتمارين التأمل بين المهتمين في حين أن البعض الآخر لم يفعل ذلك، ووجد العلماء أن المشاركين الذين مارسوا التأمل أدوا المهمة الثانية وكأنهم لم يكملوا المهمة الأولى على الإطلاق، ولذلك يبدو التأمل أداة مفيدة لإعادة بناء طاقتك ومنع استنفادها بعد القيام بالمهام الصعبة التي تتطلب ممارسة ضبط النفس، وقد ارتبط التأمل أيضاً بانخفاض التوتر والقلق، فضلاً عن تعزيز تنظيم المشاعر، علاوة على أنه يساعدنا على الحفاظ على ما لدينا من طاقة⁽⁴⁸⁾.

وإذا لم تكن قد مارست تمارين التأمل من قبل فربما يصيبك بعض الخوف، وفي الواقع إنها واحدة من أبسط التمارين التي

يمكنك القيام بها، وكخطوة أولى: أغلق عينيك، وركّز انتباهك في داخلك، وبعبارة أخرى: بدلاً من التركيز على العالم من حولك - كالأصوات والمشاهد والروائح وما إلى ذلك - ركّز على ما يدور بداخل جسمك وعقلك، وليس من الضروري أن تكون الأمور أكثر تعقيداً من ذلك، فمجرد النظر إلى الداخل لبضع دقائق فقط يمكن أن يحقق نتائج رائعة، وابدأ بخمس دقائق في كل مرة، وكُن على دراية بالأحاسيس الجسدية أولاً.

فأي أحاسيس جسدية يشعر بها جسّدك كحركة أنفاسك ومعدل ضربات قلبك وإحساسك بالأرض أو بالكرسي الذي تجلس عليه وإحساسك بما عليك من ملابس وأي مجوهرات ترتديها اصرف وعيك عنها إلى الأفكار والمشاعر، ولا حظها دون الانخراط فيها كما لو كنت تشاهدها على شاشة السينما، ثم زد وقت التأمل بالتدريج كلما زادت ثقتك بنفسك، ومن أسهل طرق التأمل التركيز على التنفس، خذ نفساً واحداً في كل مرة، قد يبدو هذا التمرين مُملّاً بدرجة كبيرة، لكنك ستري أنه مع مرور الوقت ستكون النتيجة أن حالتك الذهنية غدت أكثر هدوءاً، وهناك الكثير من الدروس والكتب والأقراص المدمجة التي تقدم توجيهات حول كيفية القيام بالتأمل وتقدم أساليب مختلفة قد تحوز إعجابك، وهناك أيضاً العديد من التطبيقات في الأسواق مثل: (ساتفا)، و(هيدسييس) - تقدم تأملات للمبتدئين.

وإذا لم تكن مستعداً للتأمل فتخيّر الوضع الجسدي الذي يساعدك على الهدوء، فكما رأينا في الفصل الثاني فإن تغيير الحالة الفسيولوجية من شأنه تغيير الشعور بشكل كبير، وهناك مجال بحثي رائع يدعى «الإدراك المتجسد»، وقد ثبت من خلاله أن مجرد تغيير وضعنا الجسدي يمكن أن يُحوّل حالتنا الذهنية، فهناك حكمة حقيقية في التعبير القائل: «ربما ترغب في الجلوس» قبل سماع أخبار مثيرة للقلق، أو النصيحة القائلة: «عليك أن تنام» إذا واجهتك مشكلة صعبة، ولِنُقَرِّضْ - على سبيل المثال - أنك إذا شعرت بالقلق أو الغضب من شيء ما ولم تعرف كيف تهدأ، يكفيك أن تعرف أن دراسة أجريت في ولاية تكساس عن تصوير الدماغ أظهرت أن القيام بشيء بسيط كالاستلقاء يمكن أن يقلل من مشاعر الغضب والعداء⁽⁴⁹⁾، كما أن التدريبات وتمارين التنفس التي وردت في الفصل الثاني تمثل طرقاً أخرى لتغيير حالتك الفسيولوجية لتهدئة جسمك وعقلك، وربما يتعين عليك الذهاب إلى جلسات الوعي الذهني اللطيفة كاليوغا أو تاي تشي أو حتى جلسات الاسترخاء.

عليك أن تجعل هذه التمارين جزءاً من روتينك اليومي حتى يصبح الوعي الداخلي والهدوء أمراً طبيعياً بالنسبة إليك، وتشير الدراسات البحثية إلى أن فوائد التدريبات المشابهة للتأمل تؤتي ثمارها بمرور الوقت وبطريقة تراكمية، فكلما تأملت أكثر جئيت فوائد أكثر⁽⁵⁰⁾، بحيث يصبح الهدوء سائداً في تصرفاتك طوال اليوم.

كيف تستعيد طاقتك الذهنية؟

إن البقاء في حالة من الهدوء سيساعدك على إدارة طاقتك بحيث لا تُستنزَف بسرعة، ومع ذلك فستأتي أوقات تجد فيها أنك قد استنزفت وتحتاج إلى استعادة مستويات طاقتك الذهنية، فإدارة الطاقة الذهنية تعني معرفة الوقت الذي تحتاج فيه إلى تجديد نفسك (دون الحاجة إلى الكافيين أو المشاعر القوية)، وفيما يلي بعض الطرق التي تُستخدم لاستعادة الطاقة عند استنفادها وثبتت فاعليتها تجريبياً.

افعل شيئاً يمنحك شعوراً إيجابياً

في إحدى الدراسات⁽⁵¹⁾ لم يُصَب أي من المشاركين الذين شاهدوا أفلاماً مرحة أو مُنحُوا هدايا مفاجئة بعد قيامهم بممارسة ضبط النفس بالإجهد، وأظهرت دراسة أخرى⁽⁵²⁾ أن الصلاة قد مَنَحَت الأشخاص المتدينين مناعة من استنزاف الطاقة، و عليك أن تبحث في الأمر بنفسك، فأنت تعرف أفضل الأنشطة التي يمكن أن تكون أكثر فائدة لك، قم بعمل قائمة واجعلها في متناول يدك بحيث لا تضطر إلى التفكير فيما يتعين عليك فعله إذا أُصِبت بحالة من الإجهاد الذهني، فعلى سبيل المثال: إذا كنت في العمل فإن تجديد طاقتك قد يعني الذهاب إلى نزهة، أو أخذ قسط من الراحة، أو مشاهدة مشهد مضحك

على اليوتيوب، أو مشاهدة صور لأحبائك، أو التأمل، أو القيام بأي عمل خدمة لأحد زملائك.

حَوَلِ الْعَمَلِ الَّذِي تَقُومُ بِهِ إِلَى عَمَلٍ تَرْغِبُ فِي الْقِيَامِ بِهِ

هناك الكثير من الأنشطة التي تَبْدُلُ فيها جهداً ولا تشعر بالتعب، فلماذا؟ لأنك تحبها!

يقول (إليوت بيركمان): «إذا كنت تشعر بالتعب ولكنك تؤدي عملاً ممتعاً بالفعل فإنك فجأة تشعر بالقوة تنبعث فيك من جديد»، وقد أخبرني بيركمان - الذي اعترف بحبه للحلويات - أنه في بعض الأحيان حين يعود إلى المنزل بعد يوم طويل من الشعور بالإجهاد تكون لديه رغبة شديدة في تناول الآيس كريم، وإن لم يجد تكون لديه الطاقة للذهاب لشرائه، حتى وإن تطلب الأمر ارتداء السترة الشتوية وأحذية الثلوج، وإزالة الثلوج من الطريق أمام السيارة، وإدارة السيارة وقيادتها إلى المحل الذي يقع على بعد عشرين دقيقة، ومن ثم فإن الناس لديهم الكثير من الطاقة للأشياء التي يريدون القيام بها.

وهناك مقولة تُنسب إلى كونفوشيوس تُناسب هذه الحقيقة، وهي: «اختر العمل الذي تحبه ولن تشعر أبداً بأنك مضطر إلى العمل ليوم واحد في حياتك»، فالمشكلة إذاً تكمن في أننا لا

نستطيع أن نختار أن نفعل ما نحب - سواء في حياتنا المهنية أو في حياتنا الشخصية - ومع ذلك يمكننا اختيار الطريقة التي نقرب بها من عملنا حتى نتمكن من الاستمتاع به أكثر من ذلك، فبدلاً من التفكير في العمل كعمل أعد النظر إليه من خلال التفكير فيما تحب فيه، والأقوال تبدو غالباً أسهل من الأفعال، أليس كذلك؟ فيما يلي بعض الاقتراحات التي أثبتت الأبحاث فاعليتها.

تذكر الصورة الكبيرة

ركز على السبب بدلاً من طريقة تنفيذ المهمة أو الوظيفة، فعلى سبيل المثال: إذا كنت تُعدُّ رسالة علمية أو تقوم بمشروع جديد وفقدت الحافز والطاقة لإنجاز ذلك فتذكر لماذا تقوم بذلك، فأنت تكمل رسالتك لأنك تهتم بهذا الموضوع الذي تتناوله بشغف، وتتطلع لأن تكون أستاذاً وتُدَرِّسه، أما مشروعك فإنه سيُحدِث ثورة في مجال عملك ويغير تماماً الطريقة التي يؤدي بها الناس أعمالهم.

إن فهم العلاقة التي تربط عملك باهتماماتك وبما تعزز به من قيم سيمكنك من استعادة طاقتك، فعلى سبيل المثال: إذا كانت شركتك تباع جهازاً أو منتجاً معيناً وتُقدّر أهمية المساهمة بشيء جيد في حياة الناس فيمكنك التفكير عندئذٍ في الكيفية التي سيساعد بها هذا الجهاز أو المنتج في تلبية احتياجاتهم،

ولقد بحث (آدم جرانت) - أستاذ علم النفس التنظيمي، وأستاذ الإدارة في كلية وارتون لإدارة الأعمال، هذا الأثر⁽⁵³⁾، حيث أجرى دراسة على مركز اتصال جامعي حيث كان الموظفون يُجرون المكالمات لجمع الأموال من أجل الحصول على معونة مالية، وبعد أن أحضر (جرانت) مُتَلقي المساعدات من الطلاب لشرح الفرق الكبير الذي حققته له المساعدات في حياته كانت هناك زيادة كبيرة في الإنتاجية في المركز، لماذا؟ لأن العاملين في المركز تحركوا بشكل شخصي عندما رأوا أثر عملهم، وأصبح عملهم رسالة ذات هدف.

فماذا يحدث إذا كنت تُجهد نفسك في عمل مكتبي لا تحبه ولا علاقة له بشغفك باهتماماتك وعائلتك؟ في هذه الحالة عليك أن تُفكر في ربطه باهتماماتك ولو بشكل غير مباشر، وعلى سبيل المثال: ربما تعمل لساعات طويلة بل تعمل ورديات إضافية لأن ذلك يوفر الدخل لرحلتك القادمة إلى جبال سييرا، أو ربما توفر وظيفتك لك المال لكي تُنفق على التعليم الجامعي لابنك، أو للقيام بعطلة عائلية كبيرة نهاية العام، فعندما تتذكر كيف أن وظيفتك تسمح لك بالعناية باهتماماتك فسوف يساعدك ذلك على إعادة التركيز على الصورة الكبيرة، وستعود إلى تقدير عملك بدلاً من اعتباره عبئاً.

وعندما تركز على الصورة الكبيرة تتذكر سبب اهتمامك بهذا العمل، ونتيجة لذلك فإنك تشعر بالرغبة في القيام بما

تفعله بدلاً من التفكير في كونك مضطراً للقيام به، فهذا هو الفرق بين ما يطلق عليه علماء النفس - التحفيز الذاتي - (بمعنى: أن تدرك أن الأمر له أهمية أو لأنك تحب فعله)، والتحفيز الخارجي (بمعنى: أن تشعر بالتحفيز لسبب خارجي، كالمدیر الذي يراقبك بشدة، أو حاجتك إلى العودة براتبك إلى المنزل)⁽⁵⁴⁾، وقد أظهرت الأبحاث أن الناس عندما يتحمسون من داخلهم لأنهم يحبون ما يفعلونه (كلاعب كرة السلة الذي يعيش ممارستها) فإنهم يفعلون ذلك دون أن يُوجَّهوا أو يُضغَط عليهم، ومن ثم يصبح الذهاب إلى العمل هواية ومنتعة.

وعندما تتذكر سبب القيام بعملك لن تحتاج إلى ممارسة ضبط النفس للقيام به، وبعبارة أخرى: لن تحتاج إلى إنفاق طاقتك؛ لأنك لا تمارس ضبط النفس.

تدرب على الشعور بالامتنان والرضا

أظهرت الأبحاث⁽⁵⁵⁾ أن الشعور بالامتنان يساعدك على تجديد طاقتك في مواجهة المهام المجهدّة، ولنفترض أنك لا تحب وظيفتك، فبغض النظر عن ذلك هناك دائماً أمور تستدعي الشعور بالامتنان؛ كأن يكون لديك وظيفة لا يحظى كثيرون بمثلها، وربما تستمتع بالتعامل مع بعض زملائك، وربما يكون هناك عدد من الامتيازات والفوائد، ويشير (بيركمان) إلى

أن الامتنان له تأثير مفيد؛ حيث يزيد من المشاعر الإيجابية، ويساعدك على رؤية الصورة الكبيرة.

ابتعد عن جو العمل إن كنت لا تعمل

كثير من الناس يأخذون العمل معهم إلى المنزل عند عودتهم ليلاً أو يقومون بذلك خلال وقت راحتهم، ونتيجة لذلك فإن إجهاد العمل طيلة اليوم يختلط بأوقات الراحة في المساء أو الإجازات ويضيع وقت الراحة، وقد وجدت (سابين سوننتاج) - الأستاذة بجامعة مانهايم بألمانيا - أن الأشخاص الذين لا يعرفون كيف ينفصلون عن جو العمل خلال أوقات الراحة يعانون من الإجهاد على مدار عام واحد، ويصبحون أقل مرونة في مواجهة ظروف العمل المجهدة⁽⁵⁶⁾.

(شيرون لوملي)⁽⁵⁷⁾ منتجة أخبار تلفزيونية تغطي أخبار (البيت الأبيض) والـ (كابيتول هيل) والأخبار العاجلة لجمهور يصل إلى 40 مليون مشاهدٍ على مستوى العالم، وعلى الرغم من أن حياتها المهنية تتمركز في واشنطن العاصمة فقد اختارت أن تعيش في ولاية أوريغون، وفي أثناء تغطية الأحداث العاجلة في العاصمة يكون عملها مكثفاً، ومع ذلك فإنها عندما تعود إلى أوريغون تعتمد تجنب أية مشاغل، وتستمتع بقضاء الوقت مع عائلتها، أو السير في الجبال، أو التجديف، أو ترميم منزلها

الفيكثوري، فهي لا تطالع الرسائل حتى تصل إلى المطار قبل العودة إلى الساحل الشرقي (حيث العاصمة)، ولقد أخبرتني: «إن الوقت الذي أقضيه في المنزل يعيد بناء طاقتي ويذكرني من أنا»، وأضافت: «عندما أعود إلى واشنطن أكون قادرة على التعامل مع الضغوط وإيقاع العمل بأمان، وأن أُخرج أفضل ما لدى فريق الأخبار الذي يعمل معي».

وقد وجدت (سايبين سوننتاغ) أن الانفصال النفسي عن العمل صعب لا سيما عندما يكون عبء العمل وضغط الوقت مرتفعاً⁽⁵⁸⁾، ومن ثم فإنها تؤكد على أهمية أن تعرف كيف تنفصل تماماً عن العمل عندما يكون ذلك مطلباً ملِحاً، كما وجدت أن البعد النفسي عن جو العمل يعد أقصر الطرق لتجديد الطاقة ويؤدي - وربما يكون ذلك من المستغرب - إلى زيادة الإنتاجية، وقالت: «بناء على أبحاثنا، من الجيد تحديد وقت للراحة واستغلاله بطريقة مثلى»، والأنشطة التي تؤكد عليها أبحاث (سوننتاغ) وتساعد على الانفصال هي: ممارسة التمارين⁽⁵⁹⁾، والتنزه بين أحضان الطبيعة⁽⁶⁰⁾، والانغماس الكامل في هواية غير ذات صلة بالعمل⁽⁶¹⁾، وبالتأكيد يمكن للانفصال عن العمل أن يسهم بشكل إيجابي في الترويح عنك.

وفي ثقافتنا المزدحمة والمرهقة غالباً ما يتعين علينا إدارة الوقت بشكل أفضل، فتطبيقات إدارة الوقت والمنتديات وورش العمل كثيرة، ونحن نعتقد أننا لن نكون أكثر سعادة

إلا إذا تمكنا من إدارة وقتنا، ومع ذلك فهناك ساعات كثيرة في اليوم بغض النظر عن مدى دقة تنظيم مواعيدك، ومما لا يدركه كثير من الناس أن التركيز الجيد يعد إدارة للطاقة.

كيف تستخدم طاقتك كل يوم؟ معظم الناس يستنزفون طاقتهم دون داع في المشاعر القوية أو ضبط النفس أو التفكير الهدام، ولذا فإن أفضل الطرق لإدارة طاقتك تكون من خلال غرس الهدوء بداخلك، وتكون النتيجة ضغطاً أقل وعقلاً أكثر صفاءً وتركيزاً أعلى لإنجاز عملك، فأنت تنجز نفس القدر من العمل، ولكنك لا تزال متوازناً وتستمتع بعملك لأنك قادر على التفكير بشكل أوضح، ويمكنك القيام بعمل أفضل بكثير، وأفضل ما في ذلك بالطبع أنك لم تشعر بنفس القدر من التعب، وظلت مستويات الطاقة لديك عالية، ونتيجة لذلك فلقد صرّت أكثر سعادة وأكثر نجاحاً.

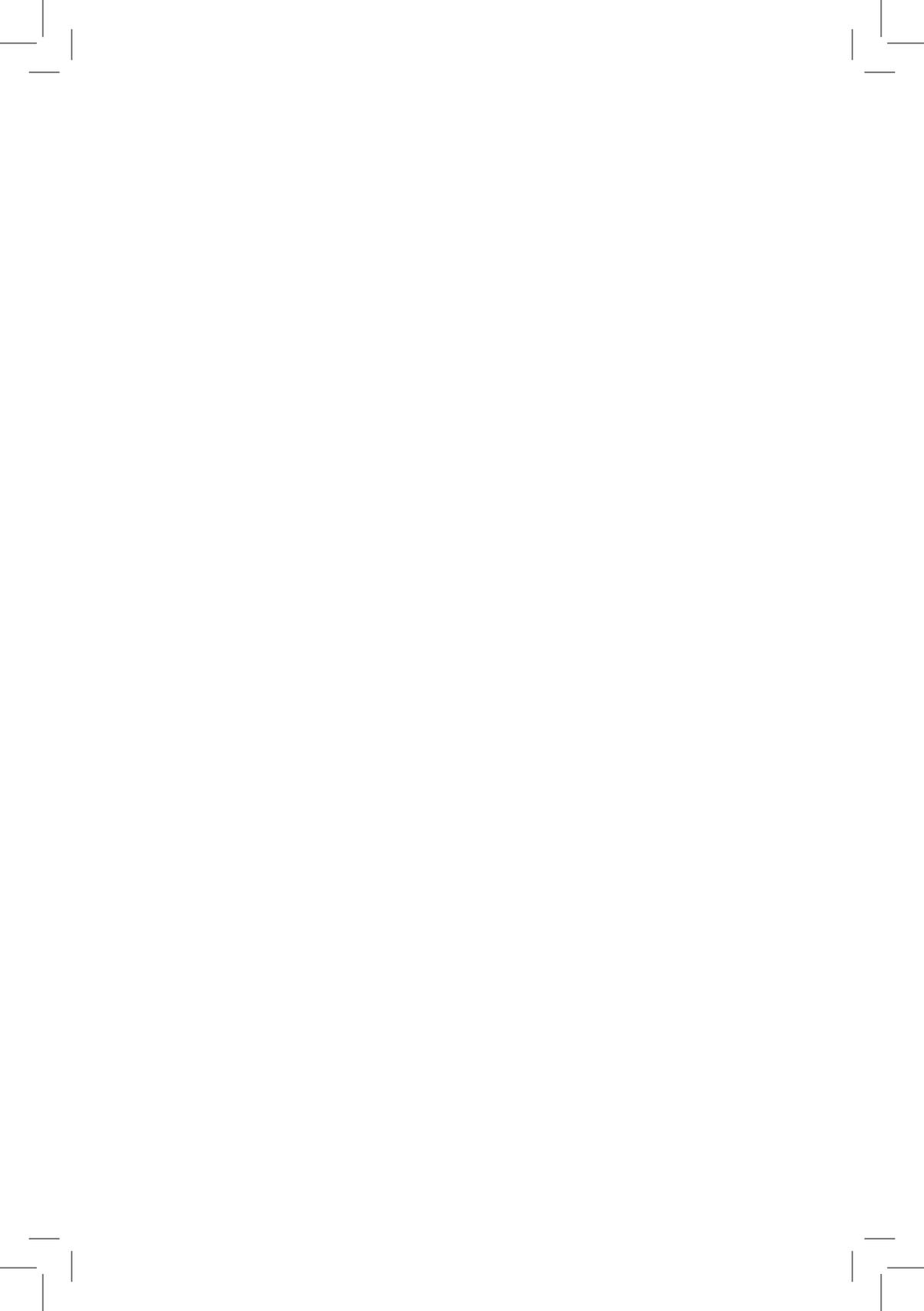
الفصل الرابع

أنجز المزيد من العمل دون أن تفعل شيئاً

سر الإبداع

« لا تُقلل من قيمة عدم القيام بشيء، والتكيف مع ما يجري حولك، والاستماع إلى كل الأشياء التي لا ترغب بسماعها، وعدم الضجر من ذلك»

الدب (بو) في كتاب تعليمات (بو) الصغير



عندما تلقى (مايرون شولز)⁽¹⁾ - الأستاذ الفخري بكلية إدارة الأعمال بجامعة ستانفورد - مكالمة هاتفية تُبلغه باختياره للفوز بجائزة نوبل في الاقتصاد لم يكن حينها في مكتبه مستغرقاً في كتابة المعادلات أو قراءة الأبحاث، بل كان يتأهب لقضاء اليوم في رياضة الجولف بعد الحديث أثناء تناول الإفطار.

ويصف الكثيرون (شولز) بأنه عبقرى؛ فهو معروف بتطوير النظريات المبتكرة والرائدة في الاقتصاد، بما في ذلك تقنية (خيارات بلاك شولز للتسعير) التي ساعدت على خلق سوق المشتقات، وحصل بسببها على جائزة نوبل في عام 1997، ولكنك حينما تسأله عن كيفية توصله لتلك النظريات المبتكرة يقول إن الفضل في إبداعه يرجع إلى الوقت الذي يقضيه دون عمل، مثل الأوقات التي يقضيها يومياً في التأمل والمشى، ولقد تحدى (شولز) الصورة النمطية للأكاديمي الذي يستغرق في

مجال واحد من الدراسة، فهو واسع الاطلاع على مجالات أخرى خارج مجاله، ودائماً يكون على استعداد للمناقشة حول آخر كتبه المفضلة، وهو متحمس ومحب للاستطلاع وعميق الرؤية، فحالته لا توحى بعمره الحقيقي، فهو مفعم بالشباب والحيوية، ودائماً أجد أحاديثي معه ممتعة ومُلهمة

فكيف فعل (شولز) ذلك؟ كيف صار غزير الإنتاج، وثاقب الرؤية، ومَرِحاً في كل مرة؟

نحن نعتقد أن الأشخاص الناجحين هم أولئك الذين يتفرغون تفرغاً كاملاً لمجال عملهم ويركزون بشكل حصري على مجال اختصاصهم، حيث يحاولون الاطلاع دائماً على كل كتاب أو مقالة أو مدونة أو دراسة بحثية منشورة في مجالهم، كما أنهم يفكرون في عملهم باستمرار، ويقومون بأعمالهم باهتمام وتركيز بالغين، ويعتنون بكل التفاصيل عندما يكونون بصدد مشكلة أو قضية تحتاج إلى حل، وباختصار فُهم شديدو التركيز في عملهم.

ومن السهل أن نعرف السبب في اقتناع معظمنا بالأسطورة القائلة إن الاهتمام بشيء واحد أمر ضروري للنجاح، فالتركيز - وهو القدرة على الاستغراق الكامل في مهمة ما، ويمكن تشبيهه بشعاع الليزر الحاد - قيمة تعلمنا احترامها مُذ كنا تلاميذ في المدارس (كن مهتماً بما هو مطلوب منك، ولا تنشغل بأحلام اليقظة) وخلال حياتنا العملية، فقدرتنا على الاستمرار

في التركيز في المهمة التي نكون بصددتها ليست ترفاً، ولكنها أمر ضروري للمضي قدماً والعمل جيداً، أو هكذا قيل لنا.

وقد قام (مالكولم جلادويل) مؤلف كتاب: (الاستثنائيون) الأكثر مبيعاً - بتعميم فكرة أن أي شخص يمكن أن يحقق الإتقان في مهارة أو فن إذا ما قام به على مدار عشرة آلاف ساعة من الممارسة المركزة، وعلى الرغم من أن البحث وراء هذه الفكرة قد قاد إلى التشكيك فيها منذ ذلك الحين⁽²⁾، إلا أن هذا لم يكن له تأثير في هذه الفكرة في مخيلة الناس، لماذا؟ لأنه يتوافق تماماً مع نظريتنا القائلة بأن كل ما نحتاج إليه لتحقيق المجد هو الاهتمام المُركّز، فالمران يصنع الإتقان، أليس كذلك؟

وبالتأكيد فإن التركيز والاهتمام لا يمكن إنكار أهميتهما، فكلما زاد تركيزك كنت أسرع استيعاباً للمعلومات، سواء كنت تتعلم مهارة فنية في العزف على آلة موسيقية، أو تشغيل برنامج حاسوب، أو مهارة فكرية مثل كيفية استخلاص المفاهيم وصياغتها من مقالات متعددة.

ونقيض التركيز هو أحلام اليقظة والانطلاق بعيداً عن الواقع، وهو أمر يجب تجنبه، والأسوأ من ذلك أن وجود مشكلات في التركيز يُعدّ عقبة ينبغي تجاوزها ولو احتاج الأمر إلى علاج، فنحن نشكو من عدم القدرة على التركيز سوى لفترات قصيرة، وتنشر الصحف دائماً تقارير حول نقص الانتباه بسبب الاضطراب الزائد، وتسعى كتب المساعدة الذاتية والمدونات

الإنتاجية جاهدة إلى مساعدتنا على التركيز في أعمالنا على المهمة وتقديم المشورة والنصح، وعندما نُخفق في التوصل إلى النتائج التي كنا نأملها نتساءل عما إذا كنا لم نعمل أو نركز بشدة بما فيه الكفاية، فإذا كنا نستطيع التركيز لساعات إلى النهاية ونحن نعمل على ذلك المشروع أو التقرير أو العرض التقديمي فعندئذٍ يمكننا إنجاز الكثير من الأعمال.

وقد اعتدنا أن ننظر إلى «التركيز» و«الاهتمام» بوصفهما أمرين جيدين، بينما ننظر إلى الكسل - لا سيما إذا استمر لفترة طويلة - بوصفه أمراً سيئاً وغير مثمر، حيث نشعر بالذنب إذا قضينا الكثير من الوقت لا نفعل شيئاً، ومقولة: «الأيدي العاطلة نجسة» تكشف عن اعتقادنا بأن عدم القيام بشيء سيؤدي حتماً إلى الانزلاق في كل أنواع المفساد، فالمفهوم القائل بأن الكسل أمر سيئ هو مفهوم راسخ إلى حد كبير لدرجة تجعل كثيراً من الناس (84٪ من المديرين التنفيذيين على سبيل المثال) يُلغون العطلات من أجل العمل⁽³⁾.

فإذا فكرنا بهذه الطريقة فإننا نرتكب خطأ فادحاً، فالأشخاص الناجحون حقاً - مثل (شولز) - لا يتوصلون إلى الأفكار العظيمة من خلال التركيز وحده، فهم ناجحون لأنهم خصصوا لأنفسهم وقتاً لعدم التركيز، وشاركوا في مجموعة واسعة من الأنشطة، مثل لعب الجولف، ونتيجة لذلك فإنهم يفكرون بطريقة مبدعة ومتعمقة فيقدمون حلولاً مبتكرة للمشكلات ويربطون بين الأمور بطرق رائعة.

وقد سجّل الرئيس الأمريكي (دوايت آيزنهاور) عدداً من ساعات اللعب في ملعب الجولف أكثر من أي رئيس أمريكي آخر حتى الآن، ومع ذلك يُعدُّ واحداً من أفضل رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية⁽⁴⁾، إذ كان لديه وقتٌ منتظمٌ يخصصه للعب الجولف، وفيما عدا حالات الطوارئ لم يكن هناك حديث عن السياسة، وقد شرح (آيزنهاور) أسباب ذلك لمرشح رئاسي محتمل قائلاً: «أيها الشاب، دعني أخبرك بشيء، فإنك مُقبل على العمل 14 ساعة في اليوم، وسبعة أيام في الأسبوع في خدمة الحكومة، وتظن بذلك أنك تقوم بعملك، ولذا أريد منك أن تعرف أنه إذا كان هذا ما ستفعله فلن تكون قادراً على القيام بعملك»⁽⁵⁾.

قوة الإبداع

وفقاً لدراسة استقصائية⁽⁶⁾ أجراها معهد (آي بي إم) في عام 2010 على ما يزيد على 1500 مدير تنفيذي من ست وستين دولة وثلاثة وثلاثين مجالاً صناعياً، يَعتَقِدُ المديرون التنفيذيون أن أهم المهارات اللازمة للتعامل مع عالم الأعمال المعقد في زمننا هو الإبداع، وقد أعطى المديرون التنفيذيون الإبداع ترتيباً أعلى أكثر من الدقة والإدارة والانضباط والرؤية وحتى النزاهة، وسواء كنتِ مضيقة طيران توائمين بين الحياة الأسرية والسفر،

أو مهندس حاسب آلي يُطوّر تطبيقاً جديداً، أو أمماً تحاول تشجيع أطفالها على تناول الخضراوات، فالإبداع يكمن في كل ما يجعلك ناجحاً، ويساعدك على إيجاد طرق أفضل لإنجاز عملك والخروج بأفكار جديدة تجعلك تؤديه على نحوٍ أفضل.

وقد ادعى عدد من أكثر الناس ابتكاراً في مجتمعنا أن رؤيتهم المبدعة قد نبعت من أحلام اليقظة أو من المهام غير ذات الصلة بعملهم ولا تحتاج إلى مجهود ذهني، وفي عام 1881 أصيب المخترع الشهير (نيكولا تسلا) بمرض خطير خلال رحلة إلى العاصمة المجرية بودابست، وهناك أخذه أحد زملائه في الدراسة - يُدعى (أنتوني زيجيتي) - في جولة للتنزه لمساعدته على التعافي، وبينما كانا يشاهدان غروب الشمس في إحدى هذه الجولات استلهم (تسلا) فجأة فكرة (المجالات المغناطيسية الدوارة) التي ستؤدي إلى ظهور الآلات التي تعمل بالتيار الكهربائي المتناوب المستخدمة في عصرنا الحديث.

وبالمثل اكتشف (فريدريك أوغست كيكوليه) - وهو أحد أشهر علماء الكيمياء العضوية في أوروبا في القرن التاسع عشر - البنية الحلقية للبنزين المركب الكيميائي العضوي أثناء أحلام اليقظة حول الرمز الدائري الشهير لأفعى تأكل ذيلها، وقد نُقِلَ عن المؤلف الموسيقي الشهير (لودفيغ فان بيتهوفن) قوله إن وحي الموسيقى قد جاءه للتو، حيث قال: «إن صوت الأنغام وهدير العواصف ما زالاً يلازمانني حتى كتبتة في دفتر الموسيقى»، بل إن (ألبرت

آينشتاين) ينسب الفضل في وجود البصيرة إلى شيء ما غير العلاقة المباشرة والمنطق وحده، فلقد كان ينصرف إلى الاستماع للموسيقى - وبخاصة موسيقى موزارت - عندما يتصارع مع المشكلات المعقدة ويحتاج إلى الإلهام⁽⁸⁾، وقد نُقل عنه قوله: «يجب أن تبدأ جميع الإنجازات العلمية العظيمة من المعارف البديهية، فأنا أو من بالحدس والإلهام.. فالخيال أكثر أهمية من المعرفة»⁽⁹⁾.

وفي الآونة الأخيرة نَصَحَ (وودي ألين) بأخذ حمام لمساعدته «تنشيط الأفكار»⁽¹⁰⁾، وفي برنامج (حوارات تيد) تصف (إليزابيث جيلبرت) - مؤلفة الكتاب الأكثر مبيعاً: (كُلِّ وَصَلِّ وَأَحِب) - الإلهام أو العبقرية الإبداعية التي تبدو كأنها تهبط بشكل غير متوقع على الكُتَّاب ومؤلفي الأغاني والشعراء عندما يكونون في خضم القيام بشيء لا علاقة له بفنهم⁽¹¹⁾.

وفي الوقت الذي يكون فيه الجميع أكثر تنظيمًا وتركيزًا يصبح الإبداع أكبر قيمة، فهو مفتاح النجاح في الحياة والعمل، ويمكن أن يكون مَصْدَرًا لا يَنْضُبُّ للفرحة والسعادة.

كيف لا يؤدي فعل شيء إلى الإبداع؟

تشير الأبحاث إلى أن هناك نوعين رئيسيين للتفكير، هما: النوع الأول: التركيز المكثف على الحاضر لتحقيق الأهداف الحالية، والنوع الثاني: التوقف للاستراحة عندما نستطيع أن

نقوم بأحلام اليقظة، ونسمح لعقولنا بالانطلاق والخروج بأفكار جديدة، وبينما نعطي الكثير من الاهتمام إلى النوع الأول، فإن الأخير هو سر الإبداع.

وفي الفصل الأول ناقشتُ أهمية الحُضور الذهني فيما نقوم به وألا نسمح لأذهاننا بالشروود في أثناء القيام بنشاط ما كالعمل أو التفاعل مع الآخرين، ومع ذلك ففي هذا الفصل سأتناول أهمية نوع مختلف من شروود الذهن، وهو شروود الذهن الهادف؛ أي: أن تختار أخذ وقت للخمول والسماح لعقلك بعدم التركيز.

وقد أوضح سكوت باري كوفمان⁽¹²⁾ - المدير العلمي لمعهد الخيال بجامعة بنسلفانيا ومؤلف كتاب: «غير موهوب ولكنه مُبدع» - أن الخمول والسماح للعقل بالشُّرود يمثل الحالة المثلى للتفكير المبدع والخروج بأراء جديدة.

ويشير (كوفمان) إلى أن هناك نوعين من التفكير: المباشر، والإبداعي، وكلاهما يتوافقان مع الشبكات العصبية المختلفة في الدماغ؛ فالأول ينطوي على تركيز الوعي على نشاط ما، بينما الثاني يُسمّى في بعض الأحيان: الشبكة الافتراضية التي تنشط عندما نكون في حالة استرخاء، ويتضمن: الأفكار، والأوهام، وأحلام اليقظة، والذكريات التي تنشأ عندما لا نركز على مهمة معينة، ووفقاً لما أوضحه (كوفمان) فإننا لا نريد أن يكون أحد هذه الأنظمة العصبية نشطاً بشكل زائد على حساب

الآخر، فمن الناحية المثالية سيكون لدينا القدرة على التحول بمرونة من أحدهما إلى الآخر وفقاً للظروف.

وتؤكد دراسات أخرى هذه الفكرة، فلقد أظهر البحث⁽¹³⁾ الذي أجراه (جوناثان شولر) - الأستاذ بجامعة كاليفورنيا في سانتا باربرا - وزملاؤه أنك تصبح أكثر إبداعاً بعد أحلام اليقظة أو السماح للعقل بالشُرود، وأظهرت تلك الدراسة أن الناس عندما يواجهون مهمة صعبة فإنهم يؤدونها على نحو أفضل إذا قاموا أولاً بتنفيذ مهمة سهلة تشجع العقل على الشُرود ومن ثم العودة إلى المهمة الصعبة، وهنا نجد مرة أخرى أن الفكرة تتمثل في تحقيق التوازن بين كلا النوعين من الأنشطة (الخمول والتركيز) والتبديل بينهما لتحقيق أفضل النتائج.

فنحن بحاجة إلى الموازنة بين التركيز والراحة، لأنه إذا استمرت عقولنا في تلقي المعلومات - ربما بسبب جدول أعمالنا الذي لا يتوقف والمطالب التي تفرضها علينا التكنولوجيا - فإننا لا نتمكن أبداً من الحصول على فرصة تسمح لأفكارنا بالحركة ولخيالنا بالانطلاق، وإذا لم نعط عقولنا وقتاً للراحة فإنها لا يمكن أن تقوم بذلك النوع من النشاط الخامل الذي يؤدي إلى الإلهام المُبدع.

وتؤكد دراسة⁽¹⁴⁾ قام بها كلٌّ من (ماريكي ويث) و(روز زاكس) أن الراحة أمر بالغ الأهمية للتفكير المُبدع، وقد وجد

الباحثون أن الناس في الصباح يكونون أكثر إبداعاً عنه في المساء، كما تكون البومة الليلية في أفضل حالاتها في الصباح، وقد لا يبدو ذلك بديهياً، ولكنه منطقي؛ فالعقل يمكن أن ينجر في النهاية عندما يدخل الدماغ في حالة من النعاس والاسترخاء.

وقد عُرِفَ عن الرسام الشهير سالفادور دالي أنه «ينام ومعه مفتاح»، حيث يُمسك بأحد المفاتيح بين أصابعه، فما أن يغلبه النعاس حتى يسقط المفتاح على الأرض فيصطدم بطبق معدني وُضِعَ بالأسفل مُحدثاً ضجة تتسبب في إيقاظه من النوم، إذ كان يعتقد أن تلك اللحظات بين اليقظة والنوم - حالة تسمى (هيناجوجيا) - تُشعل فيه الإبداع⁽¹⁵⁾.

وتشير هذه الدراسات إلى أننا نصبح أكثر إبداعاً وخيلاً من خلال أخذ وقت للراحة والمشاركة في ترفيه خامل لا غرض له، وإعطاء أنفسنا مساحة للهدوء والاتزان، وإيجاد وقت للحصول على بعض المتعة، فهذه الأنشطة الثلاثة تساعدنا على استرخاء الذهن مع الامتناع عن القيام بأية مهام عاجلة يمكن أن تصيب بالقلق، فربما تقوم بعمل شيء لا يتطلب الكثير من القدرات العقلية، مثل: المشي، أو ختم المظاريف، أو حتى غسل الأطباق، ولكن في الواقع فإنك تخلق حالة من السكون الداخلي وتفسح لنفسك مجالاً للتفكير، ونتيجة لذلك سوف تصل إلى الأفكار والرؤى التي تحتاج إليها.

يقول (كوفمان): «إن الأفكار الإبداعية الكبرى لا تأتي من التركيز المتواصل لسبعة أيام في الأسبوع على مشكلة ما»، ويضيف: «يجب على المديرين والموظفين أن يدركوا أن الأفكار الإبداعية لن تأتي من خلال التفكير المتواصل. بل تأتي من الاندماج مع الأفكار والعواطف الحرة التي تنشأ خلال وقت الاسترخاء وأثناء أحلام اليقظة واسترجاع الذكريات، وغيرها من العلاقات التي تربطك بعالمك الداخلي»⁽¹⁶⁾.

لماذا صار الإبداع مفقوداً عندك؟

ليس من الميسور بالنسبة لكثير منا الوصول إلى حالة الخمول التي وصفها (كوفمان)، وفي حين أن لدينا جميعاً إمكانيات خلاقة يمكننا استخدامها، إلا أن معظمنا قد نسيَ ببساطة كيف يصل إليها؛ لأن تعليمنا ونمط حياتنا المحموم يدفعاننا بشكل زائد نحو التفكير التقليدي.

كيف يقتل التعليم إبداعك الفطري؟

لا شك أن الأطفال أكثر الناس إبداعاً في مجتمعنا، فهُم يحولون غرف المعيشة إلى قلاع، ويُشركون معهم الحيوانات الدُمى في التخطيط لمؤامرات نجد فيها الأبطال والأشرار،

ويتحدثون إلى أصدقاء وهميين، فالأطفال يمكنهم تحويل أي موقف - سواء كانوا يجلسون في غرفة الانتظار، أو يتوجهون سيراً إلى مدارسهم - إلى فرصة ليعيشوا أحلام اليقظة ويلعبوا، فهم يلعبون بأية أدوات أو أشياء يجدونها في متناول أيديهم، كالماء الجاري، أو العصا، أو أي غرض أو قلم، أو دمية ورقية، أو كرة من المطاط، وفي الواقع فإن الأطفال يمكنهم عمل العديد من الابتكارات المتنوعة، مثل: المصاصات، ومنصات القفز، وأغطية الأذن⁽¹⁷⁾.

وتتدفق أفكار الأطفال بحريّة دون أن تقيدهم المتطلبات التي يفرضها الكبار على أنفسهم، فعلى سبيل المثال: أثناء الانتظار في الحافلة قد يلعبون بالعصي التي يجدونها على أنها سيوف، ويتخيلون أن لهم ممالك من أكوام الأوراق، أو يتخيلون أشكال الحيوانات في السحب التي يرونها، في حين نتابع - نحن الكبار - البريد الإلكتروني أو نعمل على قائمة المهام لدينا أو نرسل نصّاً أو نسترجع حادثة في العمل أو نخطط لليوم القادم، وكما قال الرسام الشهير (بابلو بيكاسو): «جميع الأطفال فنانون، والمشكلة أن يظلوا فنانيين إلى أن يكبروا»⁽¹⁸⁾، وإذا كان لدينا جميعاً القدرة على الإبداع كالأطفال فلا بد أن عبقرتنا الإبداعية فطرية وأصلية، إذًا، أين ذهبت؟ لقد قتلها ما تلقيناه من تعليم.

نحن نفقد الاتصال بعقلنا الطفولي غير المحدود لأن كلاً من التعليم والتدريب المهني يفرضان علينا حدوداً وانضباطاً

وقيوداً على تفكيرنا، فعقولنا تتعلم أن تعمل بطريقة مباشرة، وأن تفكر بمنطقية، وهي مهارات مهمة بطبيعة الحال، ولكنها - في الوقت ذاته - تُحَدُّ من قدرتنا على الإبداع عندما تأخذ قدراً بالغاً من الأهمية على حساب الخيال والابتكار.

إن البحث حول التفكير المُتباين - وهو مصطلح أكاديمي متطور للإبداع - يسلط الضوء على تأثير التعليم في إبداعنا.

ويشير التفكير المتباين إلى القدرة على التوصل إلى حلول متنوعة لمشكلة ما، وهو في الأساس تيار من الوعي ينتج من العصف الذهني، وبعض الحلول التي تظهر قد لا تساعد في حل مشكلتك، ولكن الأفكار غير المتوقعة والعلاقات بين المفاهيم التي تظهر يمكن أن تؤدي - عن غير قصد - إلى حل مبتكر، ومن ناحية أخرى فإن التفكير المتقارب يؤدي إلى التوصل إلى حل من خلال التفكير المنطقي والخطي لما هو معروف بالفعل.

ماذا نتعلم في المدرسة؟ التفكير المتقارب. يقول جورج لاند - مؤلف كتاب: إما أن تنمو وإما أن تضمحل - بأن هذا النوع من التدريب يقلل بشكل كبير من إبداعنا الطبيعي. درس مجموعة مكونة من 1600 طفل في عدة نواح في شبابهم باستخدام اختبار التفكير المتباين الذي طُوِّرَ لحساب ناسا، ووجد أن ما بين 3 و5 سنوات من العمر فإن أطفالاً تبلغ نسبتهم

98% يكونون في مرتبة «عقلي التفكير المتباين»، وتنخفض هذه النسبة إلى 32% ما بين سن الثامنة والعاشرة، وما بين سن الخامسة عشرة والثامنة عشرة تنخفض النسبة لتصل إلى 10%، وعندما اختبر لاند مجموعة قوامها عشرون ألفاً في سن الخامسة والعشرين وجد أن ما نسبته 2% فقط قد يفكرون بشكل متباعد، وخلص لاند إلى أن الإبداع يوجد بشكل طبيعي في سن مبكرة، إلا أننا نهمله في نظام التعليم لدينا⁽¹⁹⁾.

وعلى الرغم من أن دراسة «لاند» لم تنشر بعد، إلا أن الدراسات المنشورة الأخرى التي أجراها نظراؤه باستخدام اختبارات إبداعية مختلفة توصلت إلى نتائج مماثلة، وفي يوليو 2010 أجرت الدكتورة كيونغ هي كيم - الأستاذة في كلية وليام وماري - حواراً دولياً حول: «أزمة الإبداع» وأهمية الإبداع في التعليم والأعمال عندما نشرت بعض الإحصاءات المقلقة توضح انخفاض الإبداع في شباب اليوم، ووجدت أن الإبداع يثبت أو ينخفض بعد الصف السادس، ومنذ عام 1990 كان هناك انخفاض مطرد في درجات الإبداع، في حين ارتفعت درجات الذكاء⁽²⁰⁾، وتخلص كيم إلى أن «الناس عموماً يصبحون أقل قدرة على التفكير بشكل خلاق، وأنهم أقل تسامحاً مع الإبداع والمبدعين، لا سيما الأطفال الأصغر سناً الذين يكونون أقل قدرة على التفكير بشكل خلاق.

ومن المثير للاهتمام أن كيم وجدت علاقة ضئيلة بين الإبداع واختبارات الذكاء⁽²¹⁾، وبعبارة أخرى حتى لو شحذنا المهارات التي تساعدنا على تحقيق نتائج عالية في اختبار الذكاء - وهي مهارات التفكير الخطي التي يتم تدريسها في المدرسة، مثل: الذاكرة والمنطق فإن هذا لا يعني بالضرورة أننا سنكون قادرين على الخروج بابتكارات رائدة. وبطبيعة الحال، فإن التفكير الخطي هو بالتأكيد مهارة نحتاج إليها جميعاً، ولكن ينبغي ألا يكون حجةً لنبد الإبداع، وهو أمرٌ ضروري أيضاً للنجاح.

ليس هناك وقت للتفكير غير الخطي

بالإضافة إلى المدارس وأماكن العمل التي تقدر التفكير الخطي وحده، نعيش حياتنا بإعطاء فرصة صغيرة جداً للفكر غير الخطي، وحتى عندما توفر لحظات الراحة فرصاً للإبداع فنحن لا نستفيد منها.

عندما لا نركز على الأشياء «المهمة» - مثل متطلبات الحياة المهنية والأسرة - ينصب اهتمامنا على الطلب المستمر، ونكون مدفوعين في كثير من الأحيان بسبب القصف المستمر للتكنولوجيا، الأمر الذي يلقي عبئاً ثقيلاً على اهتماماتنا، ونتيجة لذلك يقضي كثير من الناس كل لحظة في يقظة وتركيز، والجميع من حولنا - مشرفونا في العمل أو أصدقائنا وعائلتنا

- يتوقعون منا أن نكون متاحين في كل وقت من خلال أجهزتنا الإلكترونية، والمقاطعة التي تحدثها الأجهزة التي نستخدمها على اختلافها (التنبيهات النصية، ومكالمات الهاتف الخليوي، والدردشات) تقطع راحة التأمل.

ومما يزيد الأمر سوءاً أن عقولنا أصبحت مدربة على التحقق باستمرار من أجهزتنا ورسائلنا، وهذه العادة أصبحت متأصلة جداً، ما يعني أننا نتعمد مقاطعة أنفسنا، وقد تلاحظ أنك من تلقاء نفسك تقلب الصفحات للتحقق من بريدك الإلكتروني في كل مرة، وينطبق الشيء نفسه على هاتفك، ومن ثم فإن التفكير غير الخطي يتطلب مستوى معيناً من شرود الذهن والاستغراق في التفكير الحالم، ولكن «تنبيهاتنا» الداخلية للتحقق من البريد الإلكتروني والهاتف اللانهائية في نهاية المطاف تقطع هذه العملية، في حين أننا في الماضي كنا ربما نرى أحلام اليقظة أثناء الذهاب إلى العمل في وسائل النقل العام أو الوقوف في طابور في محل بقالة، ونحن الآن نتحقق إجبارياً من البريد الإلكتروني «للاحتياط» أو نتصفح فيسبوك دون سبب وجيه، ونتيجة لذلك نركز كل لحظة من اليوم.

وعلاوة على ذلك، تكون أيامنا مزدحمة حتى آخرها، فلدينا قوائم المهام أطول من أي وقت مضى، وجداولنا مليئة حتى آخرها بلقاءات العمل والأنشطة خارج العمل، من الذهاب إلى صالة الألعاب الرياضية، إلى التطوع، إلى نوادي الكتاب، إلى

استلام الأطفال من الرعاية النهارية، ونحن نحاول التركيز على الإنتاجية في كل ساعة من اليوم، ولا نريد «فقدان» أي وقت ثمين، ونحاول البقاء على رأس أولوياتنا.

وعندما تتيح الجداول الزمنية والعمل والمطالب الاجتماعية مجالاً للراحة للتفكير ونملك فرصة للتفكير غير الخطي، فقد أصبح مفهوم وقت الراحة أجنبياً لدرجة أننا نشعر بالضجر وعدم الارتياح كلما واجهنا ذلك، ونقلق أو نضجر عندما «لا نفعل شيئاً»، لذلك نتقل مباشرة إلى أجهزتنا أو التكنولوجيا أو الترفيه، مثل: التلفزيون أو مشاهدة الفيديو على الإنترنت لشغل وقت الراحة هذا بدلاً من قضاء بعض الوقت في التفكير والاسترخاء أو الانخراط في أحلام اليقظة، وسواء كنا نقف في طابور في المطار أو في غرفة الانتظار في مكتب الطبيب نهرع إلى مطالعة صفحات مجلة أو مشاهدة شاشات التلفزيون المنتشرة أو التحدث عبر الهاتف أو إرسال الرسائل النصية أو تصفح الإنترنت على أجهزتنا.

وقد بدأ البروفسور تيموثي ويلسون في جامعة فرجينيا بتعريف الناس بعدم ارتياحهم لأنفسهم، وقرر إجراء عدة دراسات في عام 2014⁽²²⁾ لاختبار شعور الناس وهم وحدهم مع أفكارهم، وأعطى المشاركين خيار تمضية ست دقائق إلى خمس عشرة دقيقة فقط مع أفكارهم أو القيام بمهمة عادية ومملة، فوجد أن الغالبية العظمى من الناس يفضلون المهمة العادية على أن يكونوا وحدهم مع أفكارهم.

والأهم من ذلك أنه في إحدى الدراسات أُعطيَ المشاركون خيار الصدمات الكهربائية الذاتية إذا رغبوا في ذلك في أثناء جزء التفكير في التجربة، ووجد الباحثون أن عدداً كبيراً من الناس - حتى أولئك الذين قَيِّمُوا الصدمة بأنها غير سارة للغاية وقالوا إنهم سيدفعون المال كي لا يجربوها مرة أخرى - فضلوا إعطاء أنفسهم الصدمات الكهربائية على الجلوس في غرفة وحدهم مع أفكارهم!، وباختصار فقد خلص الباحثون إلى أن «معظم الناس يبدو أنهم يفضلون أن يفعلوا شيئاً بدلاً من لا شيء، حتى لو كان شيئاً سلبياً».

وفي محاولة لزيادة الإنتاجية بالبقاء مركزين ومشغولين طوال اليوم لم نترك مجالاً للشيء الوحيد الذي يمكن أن يساعدنا على تحقيق النجاح وأن نكون منتجين فعلاً، وهو التفكير غير الخطي والإبداع.

من جهة أخرى، يعرف العباقرة أن الأفكار والاختراعات تعتمد على العقل المتجول غير المقيد بالمنطق، وتتطلب العملية الإبداعية انفتاحاً للعقل لا يتقيد بالثبات أو الحدود أو القواعد أو القيود العقلية الأخرى، ولذا ففي حين أننا نعتقد أن النجاح ينبع من الاستمرار في التركيز والإنتاج دون توقف ودون إضاعة دقيقة، فالحقيقة هي أن النجاح يعتمد إلى حد كبير على عدم التركيز، والاسترخاء بدلاً من العمل، وإيجاد الوقت للقيام بلا شيء - فتح المجال في حياتنا أن أدمغتنا بحاجة إلى عمليات إبداعية.

كيف يمكننا فعل ذلك؟

الطرق الثلاث للراحة الإبداعية

إن جعل العقل يخلد إلى الراحة لهو تحدٍّ كبير بالنسبة لمعظمتنا؛ فحتى عندما يكون لدينا وقت فراغ فإن عقولنا تجد صعوبة في إيقاف الأفكار حول العمل والمخاوف وما إلى ذلك، وبعض الناس يخشون أن اعتياد الراحة سيجعلهم كسولين، أو يشعرون أن الراحة قد تقف في طريق «إنجاز الأمور»، ونحن معتادون على التفكير الخطي بالنظر إلى الوقت وحده ونحن نصوغ قائمة المهام أو قائمة البقالة أو بعض الأمور الأخرى، ورغم سهولة الوصول إليها كطفل، فإن الوصول إلى حالة ذهنية غير محصورة في نشاط «إنتاجي» مستمر يمكن أن يشكل تحدياً وأنت بالغ. وعلينا في الأساس أن نتعلم كيف نكون متفرغين.

من الناحية العملية هناك ثلاث طرق للوصول إلى إمكانات الإبداع لدينا: تعلم عدم التركيز من خلال التنويع، وتخصيص وقتٍ للسكون والصمت، وإعادة المرح مرة أخرى إلى حياتنا.

عدم التركيز من خلال التنويع

يشير الخبراء إلى أن مفتاح الراحة أو عدم التركيز هو تنويع أنشطتنا بدلاً من التركيز باستمرار على مهمة واحدة للحصول على منظور جديد حول شيء ما نحن في الواقع بحاجة إلى

الانفصال عنه، ويمكننا التنويع بطريقتين من خلال المهام التي لا تحتاج إلى تركيز أو من خلال مجموعة أوسع من التجارب.

تنويع المهام التي لا تحتاج إلى تركيز

يوصي كوفمان بتقسيم الوقت الذي نقضيه في استيعاب المعلومات والعمل على إنجاز مهمة من خلال إدراج فترات مدتها خمس عشرة دقيقة من النشاط الأكثر راحة وأقل تركيزاً، مثل: الاستحمام، أو الذهاب في نزهة سريعة (دون التركيز على الهاتف الجوال)، أو القيام ببعض تمارين التمدد، «ومن خلال أخذ خمس عشرة دقيقة للراحة أو أحلام اليقظة يتسع اهتمامك ويكون عقلك قادراً على القيام بالمزيد من العلاقات الإبداعية بين الأفكار، وهذا لا يمكن أن يحدث عندما تظل مركزاً بشكل مفرط على مشكلة ما» كما يوضح كوفمان⁽²³⁾.

ويبدو أن المشي - على وجه الخصوص - يعزز الإبداع، ففي دراسة بعنوان: اجعل أفكارك تمشي على ساقين⁽²⁴⁾ وجد الباحثون أن الناس سجلوا درجات أعلى في عدة اختبارات إبداعية مختلفة في أثناء المشي أو بعده مباشرة.

ويوضح كوفمان أنه يجب ألا نتوقف عن التركيز على المشكلة التي نعمل عليها أو الحل الذي نسعى إليه، وبدلاً من ذلك يشجعنا على إفساح المجال لوقت عدم التركيز ووقت الراحة بين فترات الاهتمام المركز، وبعد كل شيء فإن البصيرة تحبذ العقل

المستعد، ويوضح كوفمان أن الباحثين المبدعين عموماً يعتقدون أن هناك ثلاث مراحل لحل المشكلات الإبداعية:

- الإلتقان: حيث يمكنك تعلم المعلومات وشحذ مهاراتك الخاصة.
- الإلهام: حيث التبديل إلى مهمة لا تحتاج إلى تركيز أو التمتع بالراحة لبعض الوقت.
- الصقل: حيث إعادة التركيز على المشكلة الأصلية والانخراط من جديد في التفكير الخطي لضبط الحل الذي تراه.

على سبيل المثال: عندما كنت أجمع هذا الفصل ساعدني إلتقاني على الغوص في علم الإبداع والتحدث إلى الخبراء في هذا المجال ومقابلة الأفراد المبدعين للغاية، وجاء الإلهام من النزعات التي قمت بها، وخلال تلك الأوقات ظهر منطق وتدفق وتسلسل الفصل دون عناء، وقد اشتمل الصقل على كتابة الفصل بعناية ليكون واضحاً للقارئ بقدر الإمكان.

ويقول خبير الإدارة كيمبرلي إيلزباك وأندرو هارجادون⁽²⁵⁾ من جامعة كاليفورنيا ديفيس: - كي تحقق أقصى قدر من الإبداع عليك تنظيم جدول عملك اليومي، بحيث تراوح بين مهام مركزة وملحة للغاية ومهام لا تحتاج إلى تركيز، وامنح نفسك ومن حولك مساحة أكبر للتنفيس وعبء عمل أكثر تنوعاً

يتناوب بين مهام التركيز المنخفض (كتوصيل الأرقام، أو تنسيق عرض تقديمي، أو تنظيف مكتبك) ومهام أخرى عالية التركيز (ككتابة مقال، أو تنسيق عرض تقديمي، أو تنظيم اجتماع).

ويحذرنا آدم غرانت - الأستاذ بجامعة هارفرد - من الخلط بين المهام التي تتطلب فكراً أقل والمهام التي تتم «برؤية»⁽²⁵⁾، على سبيل المثال: في حين نعتقد أن تصفح فيسبوك وقراءة مجلة يعدان من الأنشطة التي تريح أدمغتنا وتسمح لنا بالدخول في «حالة الراحة»⁽²⁶⁾ إلا أنهما في الواقع يتطلبان قدراً كبيراً من التركيز، كما يقول غرانت: «إن ما تريده هو تركيز الاهتمام الجزئي»، «على سبيل المثال: بالنسبة لشخص من ذوي الياقات البيضاء (الذين يعملون في المكاتب)، إذا كنت تستطيع ملء جزء على الأقل من يومك بإدخال البيانات في جدول بيانات أو هذا النوع من المهمات فإنه يضعك في إيقاع وروتين، حيث كنت تركز جزئياً، مما يجعل من المرجح أن تفكر بشكل أكثر وضوحاً وابتكاراً في وقت لاحق»²⁷، وفعل شيء ممل لكي تفكر بشكل أكثر إبداعاً يبدو غير بديهي، ولكنه ينجح، وعندما يشغل العقل بشكل جزئي فإن موارده لا تستنفد بصورة مفرطة، فهو حر بما فيه الكفاية لإيجاد صلات غير متوقعة ومثيرة للاهتمام، والسماح للأفكار الأصلية بالظهور إلى السطح.

التنوع من خلال توسيع آفاقك

يمكن أن يعني التنوعُ توسعاً طفيفاً في الآفاق التجريبية والفكرية، ووفقاً لكوفمان فإن أي شيء يخالف توقعات سير الأمور يمكن أن يعزز الإبداع، فعلى سبيل المثال: فصل دراسي تتعلمه في الخارج يعزز الإبداع لدى الطلاب. لماذا؟ لأن التجارب الجديدة التي تخالف طريقتنا المعتادة في الحياة وتبين لنا وجهة نظر مختلفة تجعل عقولنا أكثر مرونة ونكون مبدعين.

ومن المؤمنين بالتنوع والمتحمسين له مايرون سكولز - الذي ذكرت قصته في بداية هذا الفصل⁽²⁸⁾ - على الرغم من أنه خبير اقتصادي من خلال التدريب، فهو لا يقضي الليل والنهار في حل مشكلات الرياضيات وتحليل السوق، بل من خلال القراءة الواسعة خارج مجاله الأكاديمي كان قادراً على تطبيق مبادئ من التخصصات الأخرى - مثل: علم النفس، والفلسفة، والتاريخ - في تحليلاته المبتكرة للسلوك البشري، والسر في ذلك أنه لا يفرط في التركيز على مشكلة أو يقصر نفسه على دراسة ناحية أكاديمية واحدة، بل يقضي وقته في التعلم في مجالات أخرى والانخراط في الأنشطة التي لا علاقة لها بمهنته.

«لا يمكنك فعل عدة أشياء في وقت واحد، ولكن من الضروري تنوع اهتماماتك، وبطبيعة الحال إذا قمت بالتنوع بشكل تام فلن تحصل على شيء، ولكن إذا بالغت في التركيز

فلن يكون لديك أي درجة من الحرية»، ويقول سكولز: «تحتاج إلى بعض التركيز وبعض التنوع».

قد تفسر أفكار سكولز أننا بحاجة إلى تركيز وتنوع الديناميات الرائعة وراء شركة إنوستيف، وهي منصة حشد جماهيري، وشركة إنوستيف تجمع حلولاً عبقرية للمشكلات المعقدة التي تقدمها شركات البحث والتطوير، من استحداث كماليات السيارات، إلى تعزيز تجربة القيادة (التحدي الذي قدمته فورد) لتقنيات لخلق «استقلال الأرض»، وبها يكون البشر قادرين على البقاء على قيد الحياة في الفضاء لفترات أطول (تحدّ قدمته ناسا)، ويمكن لأي شخص تقديم حل، فكل تحدّ له ثمن مرفق به، ويمكن للفائز الحصول على تعويض مالي في حدود \$10000 إلى مليون دولار.

وقد خلصت دراسة بحثية أجريت في جامعة هارفارد برئاسة كريم لاخاني⁽²⁹⁾ إلى أنّ هناك احتمالات متزايدة بأن يقوم شخص بحل مشكلة قدمت إلى إنوستيف رغم أنه غير خبير في هذا المجال، بل يكون في حقل هامشي أو لا يمت له بصلة، وقال لاخاني في حديث إلى صحيفة «نيويورك تايمز»: «كلما بعدت المشكلة عن خبرة الخبير كان من المرجح حلها»⁽³⁰⁾، يذكر لاخاني وفريقه في ورقته مثل خبير بلورات بروتينية كان قادراً على حل مشكلة السموم التي لم يتمكن علماء السموم من التعرف عليها، لماذا؟ لأن الطرق التي استخدمها - كانت غريبة

عن علماء السموم - كانت مناسبة للقضاء على المشكلة، وفي الواقع كان هناك احتمال متزايد بنسبة 10٪ بأن يحل شخص ما تحدياً إذا كانت خبرته خارج مجال التحدي تماماً.

خصص وقتاً للسكون والصمت

بالنظر إلى مدى انشغال الحياة العصرية يمكننا أن نفكر في السكون والصمت كتجربة «تنويع» أخرى، وبدلاً من أن نكون في حركة واندفاع من مكان إلى آخر نبقي ساكنين، وبدلاً من فعل شيء ما لا نفع له شيئاً، وبدلاً من التركيز على الأشياء نترك شواغلنا جانبا، والتأمل مثال واضح على تعلم السكون أو الصمت.

ويعتقد بيكو آير⁽³¹⁾ أحد أبرز الروائيين والصحفيين في مجلة نيويورك تايمز وتايم الذي حقق حديثه على موقع «تيد» أكثر من مليوني مشاهدة - أنه أصبح أكثر إبداعاً عندما خصص وقتاً للسكون والتأمل في حياته، وأنه فقط عندما يكون ساكناً يمكنه حقاً أن يجول بأفكاره، وقد كتب كتاباً عن هذا الموضوع يسمى: «فن السكون».

قال لي آير: «إن عمق كتابتي يتناسب طردياً مع عمق صمتي، فعندما أكتب أجزاءً سريعة مليئة بالمعلومات يستجيب القراء بطريقة سريعة مليئة بالمعلومات، فهم يستمتعون بالرحلة وينسون كل شيء فوراً، وعندما أكتب «بطريقة هادئة» تكون أكثر

سكوناً وتأملاً يصبح القراء أنفسهم أكثر سكوناً وتأملاً ويكون للكلمات والعجمل صدى»، ولإعطاء مساحة للسكون في حياته وعمله بوعي اعتكف آير 80 مرة على مدى السنوات الأربع والعشرين الماضية في دير البينديكتيين. يقول: «أنا لست متديناً، ولا أمارس أي تأمل ديني رسمي، فقط السكون والصمت وإفراح المجال كل ما نحتاج إليه».

وهناك بحث عن الصمت يمثل نظرة ثاقبة عما يجعل الصمت قوياً جداً وكيف أنه يساعد آير على الوصول إلى الإبداع الفطري، ففي عام 2006 كان لوتشيانو برناردي⁽³²⁾ يدرس تأثير الموسيقى على علم وظائف الأعضاء، والمفاجأة أنه وجد أن الموسيقى لا تؤثر فقط على علم وظائف الأعضاء للمشاركين (الموسيقى البطيئة خفضت معدل ضربات القلب وضغط الدم والتنفس)، ولكن لحظات الصمت التي كان قد أدخلها فقط لإجراء المقارنة كان لها الأثر نفسه، وفي الواقع وجد برناردي أن فترات الصمت التي تم إدخالها بين مسارات الموسيقى كانت أكثر استرخاء من الموسيقى التصويرية المصممة لتحفيز الاسترخاء أو فترات الصمت التي تكون من دون موسيقى بين مقطوعتين، ومن الناحية العضوية فإن أخذ «راحة صمت» كان أكثر عمقاً وتأثيراً للاسترخاء والهدوء، وقد أثبتت دراسات أخرى أن الصمت - رغم كونه خالياً من المحتوى - يمكن أن يساعد في تطوير خلايا الدماغ الجديدة⁽³³⁾.

قد يكون مفاجأة أن الصمت - شأنه شأن النشاط - يساعد عقولنا على التطور، ولكن آير وجد أن إبعاد نفسه عن صخب المجتمع هو المفتاح للتفكير خارج الصندوق (وتذكر ما يهتم به).

إن المطالب المختلفة الملقاة على كاهلنا تسلب منا وقت الراحة الذي نحتاج إليه لنكون مبدعين والتوقعات بأننا سوف نكون متاحين على مدار اليوم وطوال الأسبوع والمقاطعات التي باتت ممكنة بفضل مختلف التقنيات التي نستخدمها كل يوم لن تذهب بعيداً، وبالنسبة إلى آير فإن الحل لا يكمن في تغيير تلك المطالب (التي لا يمكن لمعظمنا أن نغيرها)، ولكن في تغيير علاقتنا بها، وهي عملية داخلية في الأساس.

«يمكننا أن نختار أن نخرج من ساحة تايمز سكوير الدائمة التي تحلق في رؤوسنا (يقصد: شواغلنا) التي يلاحظ معظم الناس أنهم غارقون فيها، وهم يحاولون العثور على طريق العودة إلى السكون، من خلال: التنزه، والإبحار، والتأمل، والانفصال عن الإنترنت» كما يقول آير.

ويعتقد أن أفضل عمل له يظهر عندما يسمع شيئاً أعمق من قعقعة العالم: «عندما تقف بوصتين تقريباً بعيداً عن اللوحة العظيمة التي هي عالمنا وحياتنا - تماماً مثلما تقف بالقرب من لوحة فنية - لا يمكنك رؤية النمط العام فيها، وهو المعنى» يوضح إير: «عندما أذهب إلى الدير في بيغ سور أقضي الكثير من الوقت لا أفعل شيئاً، أقوم بنزهات، أستلقي على سريري،

وأنا واثق من أنه فقط في تلك المساحة سوف أخرج بشيء جديد وأكثر إثارة للاهتمام من أفكارى اليومية».

ويسمح له السكون بالخروج من الشعور العادي بالوقت إلى إحساس بالساعات أكثر رحابة، وهو أمر بالغ الأهمية بالنسبة لعمله كونه كاتباً. «بمجرد أن أكون في حالة سكون أستطيع أن أسمع أخفت الأصوات في أعماقي، ويصبح كل شيء صامتاً عندما أتوقف عن الحراك».

ولكن الكتاب مثل آير ليسوا الوحيدين الذين يستفيدون من السكون لاستخراج إبداعهم الداخلي، وليس بالضرورة أن تتوقع أن العالم الموهوب الاقتصادي وعالم الرياضيات يستمد الإبداع من موضع السكون، ولكن سكولز يفعل ذلك من خلال تمارين التنفس اليومية والتأمل وكذلك المشي في الطبيعة والجولف، وهو يعزي الكثير من نجاحه الإبداعي إلى خلق السكون حول المشكلات التي يتعامل معها، الأمر الذي يسمح بظهور وجهات نظر جديدة دون عناء. يقول سكولز: «إنه يسمح لعقلك بجمع بيانات إضافية ويتحدى منهاجيتك الخاصة» «إنه يعطيك القدرة على رؤية وجهات نظر أخرى، ويسمح للأفكار بأن تنساب، وأن تتحدى وجهات نظرك، وتجمع بيانات إضافية، وتفهم كيف تتلاءم الأمور غير المترابطة مع بعضها».

من أجل التوصل إلى طرق جديدة للتفكير في الأشياء أو القيام بالأمر نحن بحاجة إلى السماح للأفكار بالانسياب، كما يصف سكولز: تخصيص وقت للهدوء دون مقاطعة من محفز آخر أو معلومات أو إلهاء هو وسيلة تسهيل هذه العملية الإبداعية على النحو الأمثل.

ويمكن أن يكون الصمت - بطبيعة الحال - غير مريح، فعندما يشرد ذهنك تظهر الأفكار والمشاعر التي ليست بالضرورة ممتعة، وكونك وحدك أو غير منشغل أو هادئاً يمكن أن يفتح الباب أمام الأفكار المزعجة أو القلق، بل قد تشعر «أنك مقيد» بها؛ لأن العقل يميل إلى التركيز على الأشياء السلبية، ولكن إذا جلست معها أو مشيت خلالها (إذا كانت ممارستك للصمت نزهة بالسيارة أو على قدميك) فسوف ترى أنها تمر في نهاية المطاف، وتترك مجالاً لتدفق الأفكار بحرية وظهور أحلام اليقظة، تماماً مثل أي تمرين، ووقت الخمول سيكون طبيعياً أكثر وممتعاً كلما مارسته أكثر.

أعد المرح (والسعادة) من جديد إلى حياتك

إن من أهم صفات سكولز وآير والأكثر سحراً خفة ظل شخصياتهم؛ فكل منهما لديه ابتسامة سريعة وروح فكاهة سهلة، وهناك صفة الطفولية (وإن لم تكن الصبانية) فيما يتعلق

بفضولهما وحماسهما، وهذا أمر متوقع. طريقة أخرى للوصول إلى الإبداع الفطري لدينا هي من خلال المتعة.

يعد شغل وقت الفراغ بالمتعة والألعاب جزءاً طبيعياً من حياة الأطفال، ورغم أن ممارسة أنشطة اللعب من أجل المتعة موجودة في المملكة الحيوانية (الأمر الذي يشهد به أي شخص يربي الحيوانات الأليفة)، إلا أنه مهمل تماماً في مرحلة البلوغ البشري، ونحن المنتمين إلى الثدييات الكبيرة فقط لا نخصص وقتاً للعب خارج إعدادات محكمة للغاية، مثل لعب كرة القدم في الحي يوم الأحد، أو وقت اللعب مع طفل.

ونحن غارقون في مسؤوليات الحياة وجدية شؤون عالمنا وقائمة مهام متزايدة، وغالباً ما ننسى اللعب، ونشعر أنه ليس لدينا الوقت لذلك، وبطريقة أو بأخرى نعتقد أنه لم يعد مناسباً.

في «جامعة ستانفورد» حيث ساعدتُ في تأسيس الدورة الأولى في علم نفس السعادة وقدتُ دورة حول علم اللعب - أردت أن أوضح آثار اللعب على عواطفنا من خلال إدخال لعبة المدرسة الابتدائية، وقفنا في دائرة و«صاحب الدور» يقف في الوسط، ويشير المشاركون بعضهم إلى بعض لتبديل الأماكن في الدائرة، والشخص «صاحب الدور» يحاول أن يأخذ مكاناً، بينما يتحرك الآخرون لتبديل الأماكن، ورغم أن طلاب الجامعة كانوا يستشعرون قليلاً من الحرج، فإنهم سرعان ما اندمجوا في اللعبة مع الحماس والضحك.

عندما سألت عن ردود الفعل في نهاية اللعبة ذكر الطلاب «الشعور بالسعادة»، و«نسيان المخاوف»، و«الحضور التام في هذه اللحظة»، وقالت إحدى الطالبات وكانت مفعمة بالفرحة: «اعتقدت أننا ليس من المفترض أن نلعب بعد الآن»، وكان عمرها سبعة عشر عاماً.

لقد كان لدى الطلاب أهداف أكاديمية تجعلهم - مثل حيوان الهامستر - على عجلة دائماً من أمرهم في مسيرة لأجل النجاح، ونتيجة لذلك تكون أنشطة اللعب خارج الحسابان، وكراشدين نطرح هذه الأنواع من الأنشطة جانباً باعتبارها أموراً طفولية ومضيعة للوقت، ومع ذلك فإن هذه الأنشطة من شأنها تعزيز إبداعنا وقدراتنا على التفكير بشكل خلاق، ناهيك عن صحتنا! بعد كل شيء يجدر بالذكر أن جذر كلمة الترفيه هو إعادة إنشاء، و«تجديد الروح عن طريق بعض التسلية»⁽³⁴⁾.

قال ألبرت أينشتاين مقولة شهيرة: «لتحفيز الإبداع على المرء أن يطور الميل الطفولي للعب»، ورغم أننا - الكبار - فقدنا مهارة اللعب مع براءة الطفل يمكننا بسهولة استعادتها، ففي إحدى الدراسات⁽³⁵⁾ قُسم المشاركون في المرحلة الجامعية إلى مجموعتين قبل القيام بمهمة إبداعية، وطلبَ إلى إحدى المجموعتين أن يتصوروا أن المدرسة قد ألغيت وأن يكتبوا قائمة بالأشياء التي سيفعلونها في يوم إجازتهم، وفي المجموعة الأخرى أُعطيَ المشاركون نفس التعليمات ولكن طلب إليهم

أن يتصوروا أنهم يبلغون من العمر سبع سنوات، وجاءت هذه المجموعة الأخيرة بأمثلة أكثر إبداعاً بكثير، وثبت لنا هذه الدراسة أن إمكاناتنا الإبداعية ليست مدفونة كما نعتقد، بل يمكن الوصول إليها بسهولة عن طريق استخدام موردنا الذي هو خيالنا.

وتعرف الشركات الرائدة في الصناعات كافة من التكنولوجيا إلى الملابس أهمية اللعب لتحفيز إبداع الموظفين، فمكاتب جوجل حول العالم بنيت لتشجيع الإبداع الممتع، وفي مكتب زيورخ - على سبيل المثال - بدلاً من أماكن المشي يمكنك أن تنزلق على عمود مثل رجال الإطفاء أو زلاجة لتنتقل من طابق إلى آخر، ويقدم فيسبوك مرافق دي جي بالإضافة إلى طاولات البلياردو، فضلاً عن إتاحة فرص للعب، أما شركة الملابس البديلة كومفورت في ميلانو بإيطاليا فقد حولت المسرح القديم إلى مساحات مكتبية، وحولت منطقة جلوس الجمهور السابقة إلى حلبة تزلج للموظفين⁽³⁶⁾.

وللعب تأثير إيجابي على الإبداع؛ لأنه - بالإضافة إلى مساعدتنا في شروء الذهن والتنويع - يحفز العاطفة الإيجابية التي تبين البحوث أنها تؤدي إلى زيادة القدرة على التبصر وحل المشكلات بشكل أفضل، وقد وجدت باربرا فريديريكسون من جامعة نورث كارولينا تشابل هيل⁽³⁷⁾ أن المشاعر الإيجابية تزيد من مواردنا المعرفية من خلال توسيع إدراكنا البصري، وعندما نشعر بالرضا نكتسب القدرة على إعطاء الاهتمام لمجموعة

واسعة من التجارب، حيث نرى الصورة الكبيرة دون أن نتعثر في التفاصيل، وبعبارة أخرى: إذا كنت تشعر أنك عالق في شرك أو أنك لا يمكن أن تخرج نفسك من مشكلة أو لا تجد مخرجاً من موقف فقد يكون اللعب وسيلة للحصول على «فرصة» والخروج بأفكار ابتكارية.

لولي داسكال⁽³⁸⁾ هي المدربة التي تقدم استشارات لشركات فورتشن 500، وفي إحدى المناسبات كُلفت بدورة إستراتيجية لمساعدة فريق قيادة عالمي على تحديد المهمة والرؤية والقيم لشركتهم، وقد وضعت داسكال ترتيبات لإخراجهم من مكابهم المحصورة وعقدت جلسة إستراتيجية في مساحة جميلة حيث كان هناك الكثير من النوافذ والمناظر الطبيعية، كانت الفكرة أن تحفز خيالهم الإبداعي، ولكن رغم الموقع الجديد كان النقاش صعباً وغير مبدع ونمطياً للغاية، وشعر الفريق بأنه عالق، ولاحظت داسكال أنهم يتجادلون دون أن يتوصلوا إلى حل، وعند ذلك قررت تصفية الأجواء، وطلبت من الجميع التوقف عن العمل، والتوقف عن التفكير، ووقف محاولة التوصل إلى حل.

أخذتهم إلى الخارج حيث جهزت مناطق بها ألعاب مختلفة. في إحدى المناطق، كانت هناك لوحة أسهم، وفي الأخرى وسائل هوائية، وهنا كرة ويفل ومضارب تنس الريشة، وطلبت إلى الفريق اختيار شركاء للعب والخروج والمتعة،

فرحبوا جميعاً باللعب، وبعد فترة ليست طويلة كانوا جميعاً يشعرون بالمتعة، وكان يمكن بسهولة أن ترى السعادة في تفاعلاتهم والفرح من التحرر من جدية ذلك اليوم.

بعد ساعة أو نحو ذلك دعتهم داسكال جميعاً مرة أخرى إلى الغرفة، وعادوا بطاقة عالية، لم يكونوا فقط أكثر استرخاءً، بل كانوا على استعداد للعودة إلى العمل، وهذه المرة عندما سألت داسكال: «ماذا تمثل هذه الشركة؟» انهالت الإجابات، وكان كل واحد منهم متحمساً وحريصاً على المشاركة، وحلت المشكلة بسرعة وسهولة من خلال السماح لهم بإمتاع أنفسهم واللهو من خلال اللعب، وقد ساعدتهم داسكال على استنباط الحلول.

كذلك فإن الفرح والمرح يجعلانك أكثر إبداعاً، والإبداع بدوره يعزز صحتك، فكلما أبدعت أكثر أدخلت المزيد من الفرح إلى حياتك. كتب نيكولا تيسلا: «لا أعتقد أن هناك أيّ تشويق يمكن أن يشعر به القلب البشري مثل ذلك الذي يشعر به المخترع وهو يرى بعض إبداع العقل يتحول إلى نجاح... هذه المشاعر تجعل الرجل ينسى الطعام والنوم والأصدقاء والحب وكل شيء»، ومن خلال الوصول إلى إبداعك الداخلي بشكل طبيعي يمكنك إعادة الاتصال مع شعور الفرح الذي كنت تشعر به وأنت طفل لتدور في حلقة ردود فعل إيجابية لا تفتأ تضيق الفجوة بينك وبين الفرح والإبداع، وتجعل حياة الكبار مليئة بالفرحة والابتكار.

هذا ما تشير إليه الأبحاث من أن السعادة سر الوصول إلى الإبداع. تأكد أن يكون لديك وقت للراحة واستمتع به، واعتبره وقتاً للفراغ، وقتاً لنفسك، وقتاً للاسترخاء، وقاوم الرغبة في الإشباع الفوري؛ فرغم كل شيء توقع التألق من نشاط غير منظم يحول هذا النشاط إلى نشاط هادف، ويدفع عقلك نحو حالة من التركيز والتوقع القلق. على سبيل المثال: لا تعد من تمشية كلبك وتفكر «آه، لم يكن لدي أي أفكار خلاقة حول كيفية تحسين العرض التقديمي في هذه النزهة، وفقدت فرصة الاتصال بالبنك لمناقشة هذه المصروفات». قد تجد أن الأفكار الإبداعية تظهر في بعض المناسبات دون غيرها، وفي كل الحالات فإن هذه الفترة من التكامل والاسترخاء سوف تفيدك أكثر بكثير مما تتوقع.

خصّص وقتاً للراحة

على الرغم من أنك قد لا تعتقد أن لديك الوقت للراحة أو أن وقتك غير منظم إلا أننا جميعاً لدينا الوقت، وهو لا يقتضي دائماً تغيير جدولك الزمني، فأحياناً يعني فقط تغيير طريقة عمل الأشياء، وفيما يلي بعض الأمثلة لكيفية تنويع أنشطتك وإتاحة الوقت اللازم للسكون والهدوء والانخراط في أنشطة مرحة.

نوع أنشطتك

- كما يشير آدم غرانت⁽³⁹⁾ نحن نختر أن نضع أي لحظة من أوقات العمل غير المنظم مع نوع من الاستهلاك المركز، وفي فترة الراحة في العمل يمكنك التحقق من أخبار جوجل، أو الاطلاع على أحدث أخبار المشاهير، أو التحقق من حساباتك على المواقع الاجتماعية، أو قراءة مدوناتك المفضلة، أو إرسال بعض الرسائل النصية، وبدلاً من ذلك تخير النشاط الذي يتطلب تركيزاً قليلاً، مثل: تمارين التمدد، أو الاستماع إلى الموسيقى، أو نزهة سريعة، أو تنظيف مكتبك.
- في العمل نظّم مهامك بحيث توازن بين المهام التي تتطلب الكثير من التركيز (على سبيل المثال: كتابة اقتراح) والمهام التي تتطلب تركيزاً أقل (مثل: إدخال البيانات)، وبغض النظر عن مهنتك سوف تكون قادراً على تحديد المهام التي تجدها أكثر تحدياً أو أقل.
- إذا كان عملك في الغالب فكرياً فقد تتعلم بعض المهارات العملية لإراحة عقلك، تعلم تغيير زيت سيارتك، أو طهي المأكولات التايلاندية، أو العزف على آلة موسيقية، أو القيام بالتدليك، وإذا كان عملك يدوياً أكثر أو يرتبط بالناس قد يعني التنوع دراسة لغة جديدة، أو تعلم الشطرنج، أو قراءة الشعر.

- وَسَّع مجالات اهتمامك: هل تقرأ في الغالب الكتب أو المدونات في مجالك؟ إذا كان الأمر كذلك حاول التغيير إلى نوع مختلف تماماً من مواد القراءة، كالكتب المضحكة أو الكلاسيكيات أو المجلات العامة أو مشاهدة البرامج التلفزيونية أو الأفلام الوثائقية التي لا علاقة لها بمجال عملك الأساس، وإذا كنت تستمتع بالأنشطة الاجتماعية فانضم إلى مجموعات اللقاءات التي تركز على الأنشطة التي لم تجربها من قبل، مثل اليوغا البهلوانية، أو ركوب الدراجات. هل تجلس كثيراً في الغالب وتبقى معظم الأحيان في مكتبك أو سيارتك؟ تخير نشاطاً خارجياً بدلاً من قضاء بعض الوقت في صالة رياضية، أو السباحة، أو التنزه، أو التزلج.

خصّص وقتاً للصمت

- في بعض الأحيان نحتاج إلى بيئة مهيئة بعيداً عن الأجهزة الإلكترونية. حاول حضور اعتكاف، وهناك العديد من الاعتكافات المتاحة: التأمل، والاستشفاء، واليوغا، والمشي. ابدأ ببطء إذا كنت جديداً على الاعتكافات. جرب ورشة عمل لمدة يوم أو عطلة نهاية الأسبوع.
- إذا لم تكن من هواة الاعتكاف أو التأمل فيمكنك أن تجد

الصمت بطريقتك الخاصة، فهناك فرصة للسكون نملكها جميعاً من حولنا وهي الطبيعة، وسواء كنت في مدينة أو ضاحية يمكنك أن تأخذ استراحة من العمل وتنزه لوقت قصير، وحتى في زحام مانهاتن تنمو الأشجار والنباتات وتطير الطيور والحشرات من حولها، فالطبيعة في جميع الأرجاء من حولنا، ولكننا غالباً ننسى أن نلاحظها، عندما تخرج للتنزه والبحث عن الأشجار والسماء اترك هاتفك بعيداً بدلاً من التحقق من رسائلك النصية.

- التأمل نشاط صامت، وله أشكال عديدة، بعضها ينطوي على الكثير من التركيز، إذا كانت حياتك ومهنتك تتطلب تركيزاً مكثفاً قد ترغب في اختيار التأمل غير المركز، فتأمل الوعي المفتوح و«سهاج سامادي» أمثلة على التأمل الذي لا ينطوي على تركيز مكثف. تخير النوع الذي يبدو مناسباً لك، وهناك العديد من أماكن العمل الآن. فقط عليك معرفة فوائد هذا النوع من النشاط، واحرص على حضور دروس التأمل أو اليوغا.

- يمكنك إيجاد وقتٍ هاديٍّ خلال الأنشطة اليومية، مثل الصمت بدلاً من الاستماع إلى الراديو أثناء القيادة إلى العمل، وتناول وجبات طعامك دون أن يكون حاسوبك مفتوحاً أمامك، وطي غسيلك دون مشاهدة التلفزيون أو إجراء مكالمات هاتفية في نفس الوقت.

العب!

- تذكر ما يجعلك تضحك، سواء كان حضور عرض كوميدي، أو مشاهدة أفلام هزلية، أو تعلم النكات، يمكنك الانضمام إلى مجموعة اليوغا الضاحكة أو ورش العمل المخصصة للضحك.
- الانضمام إلى فريق رياضي (نشاط منظم، نعم، ولكن أفضل من لا شيء!)، أو تأخذ دروساً في ممارسة ممتعة، مثل: الرقص على العمود، الترامبولين، أو الأرجوحة.
- الانخراط في الألعاب الممتعة بالنسبة لك: ربما تكون الطاولة أو ألعاب الورق، أو الكلمات المتقاطعة، أو رمي السهام، وربما كنت تحب تجميع الطائرات النموذجية أو البناء بقطع الليجو.
- ضع في اعتبارك شراء طاولة بينغ - بونغ أو طاولة بلياردو، واحرص على عدم تحويل هذه الطاولة إلى مكان آخر للمنافسة وتشيت التركيز.
- ابحث عن زميل للعب: فالأطفال والحيوانات دائماً على استعداد للعب والضحك. ابحث عن فرص للعب مع أطفالك أو حيواناتك الأليفة أو حيوانات الأصدقاء والعائلة.

قد يبدو إيجاد الوقت للانخراط في هذه الأنشطة أمراً مستحيلاً بالنظر إلى مدى انشغالنا. اعلم أن القيام بذلك قد يتطلب مرونة من جانبك. ربما لن تبقى على رأس كل شيء على قائمة مهامك. ربما سيكون عليك أن تقول «لا» لأولئك الذين يطلبون الوصول إليك طوال اليوم وعلى مدار الأسبوع، ولكن العائد في نجاحك المهني والشخصي ضخم ويستحق ذلك.

إن الإبداع والنجاح الذي يحققه لا يأتيان من التركيز الجاد على أنشطة «هادفة»، بل يأتيان من الراحة والمرح والسكون والهدوء والاسترخاء، وقد يبدو من غير البديهي أن المشي أو الاسترخاء على شرفتك أو قراءة رواية بدلاً من مقالة تتعلق بعملك أو القيام بشيء من المرح مثل لعب مباراة جولف يمكن أن تساعدك على تطوير أفكار أفضل والتوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات، ومع ذلك فمن خلال هذه الأعمال من الاهتمام بالذات والمتعة من المحتمل أن تجد أعظم الرؤى الخاصة بك. إن المستويات العالية للصحة النفسية التي ستستمدّها من الراحة وتنويع أنشطتك وإيجاد الوقت للصمت واللعب يمكن أن تسهم بشكل كبير في نجاحك.

الفصل الخامس

**استمتع بعلاقة ناجحة ... مع ذاتك
كيف تؤثر علاقتك بذاتك في إمكاناتك؟**

عندما أتخلى عمًا أنا عليه أصبح ما يمكن أن أكون.

لا وتسو



كانت صديقتي لورا تملك كل شيء: كانت شقراء، جميلة، رياضية، متألقة، ذكية. كانت واحدة من هؤلاء الطلاب النادرين الذين حققوا درجات أ+ في جميع المواد في جامعة ييل، كانت مثلاً للنجاح، وقد تفوقت على الجميع في هيئة الطلاب الموهوبين أكاديمياً، ورغم كل إنجازاتها فقد تراجعت بعد عامين من دخولها الكلية.

كانت لديها المهارات والدوافع للقيام بعمل جيد في ييل، ولكن نظرتها إلى نفسها كانت تقف في طريق نجاحها، كانت دائماً طالبة متفوقة، وهذا ما كان عليه الحال بقدر ما تتذكر. شعرت أنها يجب أن تحقق الكمال، وكان لديها خوف هائل من الفشل، لذلك اقتصر على المواد التي ستمنحها درجات جيدة، وعندما كافحت من أجل الحصول على أعلى الدرجات في كل فصولها - كما كان من المأمول أن يحدث في نهاية المطاف -

كانت قاسية مع ذاتها في محاولة لتحفيز نفسها للمحاولة بجهد أكبر والبقاء في تركيز مدفوعة بهذه المعتقدات، وقد حققت لورا الدرجات الكاملة، وكذلك البؤس الكامل. تقول لورا: «أتذكر الشعور بالذنب والنقد الذاتي طوال الوقت»، وانتهى الأمر إلى معاناتها من مستويات عالية من الاكتئاب والقلق لدرجة أنها لم تعد قادرة على الاستمرار في الكلية.

ما الذي يميز المتحمسين في مواجهة صعوبات الحياة والتحديات المهنية عن ضعاف العزيمة؟ إنها علاقتهم مع أنفسهم، وعلى وجه الخصوص نظرتهم إلى ذواتهم والطريقة التي يعاملون بها أنفسهم.

الحقيقة أننا لا نكون متعاطفين مع أنفسنا في سعينا لتحقيق النجاح، ولقد تعلمنا أننا كي نكون ناجحين لا بد من الدفع بكل قوتنا حتى نتمكن من معرفة الأشياء التي نجيدها بالفطرة ونلتزم بها، لأننا من غير المحتمل أن نتغلب على نقاط ضعفنا. إذا كنتُ سيئاً في الرياضيات فعلى الأرجح يجب ألا أدرس الحساب أو الهندسة، وإذا لم أكن شخصاً ودوداً فمن الأفضل البعد عن المبيعات، وعندما نفعل شيئاً للتغلب على نقاط ضعفنا يجب أن نتقد ذاتنا، فالنقد الذاتي يبقينا صادقين وعلى وعي بأوجه القصور لدينا، ويضمن أن نبقى متحمسين ومتيقظين من خلال دفع أنفسنا دائماً لنقدم الأفضل، وسوف نبذل قصارى جهدنا.

وتشير البحوث العلمية الأخيرة إلى أن هذه الأفكار مجرد خرافات، فليس هناك شك في أن معرفة نقاط القوة والضعف لديك فكرة جيدة، ولكن الطريقة التي تنتهجها لتصل إليها تقودك إلى النجاح أو الفشل، والطريقة التي ترى نفسك بها (هل تعتقد أن نقاط قوتك محدودة؟) والطريقة التي تتعامل بها مع الفشل (هل أنت متتقد سيء؟ أو يمكنك التعامل مع نفسك كما لو كنت صديقاً؟) يكون لها تأثير هائل في حياتك الشخصية والمهنية.

إن فهم أن بإمكانك بناء نقاط قوة جديدة بدلاً من أن تقصر نفسك على نقاط القوة التي ترى أنك تتمتع بها، وأن تكون متعاطفاً مع نفسك بدلاً من انتقادها سيساعدك على أن تكون مرناً في مواجهة الفشل، لتتعلم وتستفيد من أخطائك، وتكتشف الفرص التي لم تكن تعرفها بطريقة أخرى، عندها ستشعر بالامتنان، وتكون أكثر سعادة، وستزيد فرص نجاحك أضعافاً مضاعفاً.

أضرار الدفع بكل قوتك

نفترض عموماً أن ما يميز بين الناس غير العاديين مثل: نجوم الغناء، أو مؤلفي الكتب الأكثر مبيعاً، أو الممثلين السينمائيين المشهورين، أو أصحاب البلايين الذين كونوا ثروتهم بأنفسهم

- عن سائر الناس هي نقاط القوة الخاصة بهم، ونعتقد أن هؤلاء الناس لديهم موهبة خاصة، قد يكون لديهم موهبة العمل التجاري، أو موهبة فنية، أو «نقاط قوة» أخرى، كما أن نقاط القوة الكامنة فيهم تميزهم، وبالتالي تجعلهم ناجحين، وعلى النقيض من ذلك إذا لم يصل الآخرون إلى مستواهم فلأنهم يفتقرون إلى هذه المواهب، إما أن تملك «الموهبة» أياً كانت وإما لا تملكها، وليس هناك ما يمكنك القيام به حيال ذلك.

نعتقد أن نقاط القوة الخاصة بنا بطرق مماثلة، على سبيل المثال: قد تفكر في نفسك كشخص يجيد الرياضيات أو لا، شخص ودود أو لا، شخص مبدع أو لا، وفي نهاية المطاف كنت تعتقد أن نجاحك محددٌ سلفاً بسبب القدرات والمواهب الطبيعية المقدر لك أن تملكها. أنت ببساطة تتمتع بما وُهِبْتَ!

هذا الاعتقاد بأننا نولد بنقاط قوة فطرية معينة تحدد ما نستطيع وما لا نستطيع تحقيقه يرتد علينا بقوة لا سيما في أوقات الفشل أو التحدي. أجرت كارول دويك - أستاذة علم النفس التنموي بجامعة ستانفورد - البحوث على مدى عقود على المعتقدات الذاتية للأطفال والبالغين، ولاحظت في وقت مبكر من حياتها المهنية أن تلاميذ المدارس الذين يواجهون الفشل في حل مسألة الرياضيات الصعبة يمكن أن يكون لديهم إجراءان مختلفان تماماً: إما أن يفقدوا الحافز ويستسلموا، وبالتالي لا يتعلمون شيئاً جديداً، أو يستمرون مع زيادة الحماس وبالتالي يكتسبون

مهارات جديدة، ما الذي يحدد رد فعلهم؟ إذا كانوا يعتقدون بنقاط القوة الطبيعية أي: إذا كانوا يعتقدون في النظرية الكاذبة للنجاح التي وصفتها في وقت سابق وأنهم ليسوا قادرين على حل المسألة - لكانوا أيقنوا أنهم لا يملكون المهارات اللازمة لحلها واستسلموا، ولن يتعلموا أي درس كان من المفترض أن يتعلق بالرياضيات، بل شعروا أنهم أسوأ من ناحية قدراتهم الرياضية وأنفسهم.

على مدى عقود من البحث عبر مجموعة واسعة من سيناريوهات الفشل أثبتت دويك أن الظاهرة النفسية التي لوحظت في الأطفال منتشرة ومحبطة على حد سواء بغض النظر عن العمر، فعندما تواجه تحدياً أو فشلاً، تعلم مجموعة مهارات جديدة، علاقة، وظيفة - يمكنك ببساطة أن تفترض أنك لا تملك الموهبة اللازمة لها. في مواجهة الفشل، عندما تستسلم تتأثر صحتك العاطفية، لماذا؟

إن الاعتقاد في نقاط القوة يؤدي إلى المنطق التالي: «إذا فشلت في تكوين نموذج مالي بنجاح فهذا يعني أن التمويل ليس قوة بالنسبة لك. ربما يجب ألا أعمل في التمويل»، بعد أن صدمت نفسك بأنك «لست جيداً» في المهمة الخاصة التي فشلت فيها تشعر باليأس من قدراتك في هذا المجال، مما يمنعك من التعلم من خطئك وتطوير مهارات جديدة، وإذا توقفت عن المثابرة في أي شيء خارج المجالات التي تجيدها فإنك ببساطة لا يمكنك توسيع مجال معرفتك أو كفاءتك.

هذا الاعتقاد يمكن أن يكون ضاراً بشكل خاص مهنيًا إذا كنت تعمل في مجال يتغير ويتطور دائماً، وهو ما يفعله الكثير منا. إذا كانت صناعتك تتوسع في الصين أو اليابان مثلاً فقد تحتاج إلى معرفة هذه اللغات، ومع ذلك إذا كنت تعتقد أن اللغات ليست واحدة من نقاط قوتك فإنك لن تحاول، واعتقادك - بطبيعة الحال - يصبح حقيقة، وهناك احتمالات بأن تظل إلى الأبد المعرفة ومجموعة المهارات الخاصة بك قاصرة على مجالات حياتك التي تراها كنقاط قوة.

وبطبيعة الحال فإن هذا لا يعني أنك ينبغي ألا تشارك في العمل الذي تؤديه بسهولة أو يناسب ميولك الطبيعية، ولكن الأبحاث أظهرت بشكل مقنع أنه يجب ألا تدع نفسك تعتقد أنك تقتصر على أن تكون جيداً في الأنشطة التي تؤديها بسهولة، وقد يكون لديك إمكانات هائلة في انتظار الكشف عنها.

لو افترض رولاند هاسي مايسي أنه ليس موهوباً في الأعمال بعد أن فشلت المتاجرات الخمس الأولى التي قام بها لم يكن ليؤسس مخازن مايسي التي حققت النجاح الباهر، ولو افترض بيل غيتس أنه ليس مقدراً له بدايات تشغيل الكمبيوتر بعد أن فشلت شركته الأولى، ولم يكن تراف أو داتا قد أسس مايكروسوفت، ولو كان ثيودور سيوس جيزل - المعروف باسم كاتب الأطفال الشهير بالدكتور سيوس - قد خلص إلى أنه لم يكن مؤلفاً جيداً بعد أن رُفِضَتْ قصته الأولى أكثر من عشرين مرة، ولم يكن ليحدث ثورة في أدب الأطفال.

وربما الأهم من ذلك عندما تعتقد في نقاط القوة وحدها وأنت لست ناجحاً فلن تدخل الجامعة التي تفضلها، ولا تحصل على تلك الوظيفة التي تريدها، ولا تحصل على الترقية التي كنت تعتقد أنك تستحقها ولا تكون في علاقة جيدة، بل ستكون محطماً ويائساً لأنك تفترض عجزك عن التقدم في تلك المجالات، ومن غير المفاجئ أن الأبحاث تشير إلى أن الاعتقاد في فكرة نقاط القوة يرتبط بمستويات أعلى من الاكتئاب⁽¹⁾، وربما يرجع ذلك جزئياً إلى أنه يؤدي إلى النقد الذاتي المفرط.

مخاطر النقد الذاتي الحاد

قد يبدو واضحاً أن النقد الذاتي الحاد يمكن أن يكون مدمراً، إلا أننا نميل إلى الانخراط فيه في كثير من الأحيان معتقدين بأن ذلك سيجعلنا جيدين. «أنا كسول»، «أنا أستسلم بسهولة جداً». «أنا لست ذكياً بما فيه الكفاية»، ونحن في كثير من الأحيان نكون أسوأ النقاد، كما نعتقد أن النقد الذاتي يدفعنا إلى الأداء الأفضل والارتقاء إلى مستويات أعلى، وبعد كل شيء إذا لم نراقب أنفسنا، فمن سيفعل؟ بعض الناس كي يفخروا بمدى «صلابتهم» و«مثابرتهم» يتشبهون بحقيقة أنهم يدفعون أنفسهم إلى أقصى الحدود كأنها وسامٌ على صدورهم، ومثل لورا فإننا في الغالب لا نتوقف لتساءل عن عادة النقد الذاتي لدينا، ربما

حتى لا نلاحظ ذلك، وإذا لاحظنا فإننا على الأرجح لا نكلف أنفسنا عناء التساؤل عن تأثيره فينا.

ومع ذلك تثبت الأبحاث أنه عندما تكون مفرطاً في الانتقاد الذاتي فإنك تضر بصحتك النفسية وفرصك في النجاح، وتشير كريستين نيف – أستاذ مشارك في التنمية البشرية في جامعة تكساس – إلى أن النقد الذاتي مؤثر مهم للقلق والاكتئاب⁽²⁾، وبدلاً من أن يكون محفزاً فإنه يمكن أن يمنعك من المحاولة مرة أخرى بعد الفشل خوفاً من الفشل مرة أخرى.

إن عقولنا لديها أنظمة متنافسة: واحد يسعى للحصول على مكافآت، وآخر يخشى الفشل⁽³⁾، والخوف من الفشل عندما يكون مفرطاً يقف مباشرة في طريق النجاح:

- إنه يعيق أداءك: تبين البحوث التي أجريت على الرياضيين أن الخوف من الفشل – مثل النبوءة التي تتحقق – يؤدي بهم إلى «الاختناق» حتى يفشلوا في النقطة الحرجة، مثل العداء الذي يسقط خلال السباق الذي ظل يستعد له لشهور⁽⁴⁾.

- إنه يجعلك تستسلم: إن الخوف من الأخطاء والفشل يمكن أن يفقدنا الثقة ويشعرنا بالقلق ويجعلنا نستسلم في وقت مبكر عندما نواجه التحديات، وبعد هذا كله إذا فشلنا فسوف نواجه وإبلاً من النقد الذاتي القاسي⁽⁵⁾.

- إنه يؤدي إلى ضعف عملية اتخاذ القرار: حيث تظهر الدراسات أن الخوف من الفشل يمكن أن يجعلك شديد الحرص على أن تصبح أقل اهتماماً بالتعلم وأكثر استعداداً لاتخاذ طرق مختصرة مثل الغش⁽⁶⁾، وتبين دراسة أجريت على رجال الأعمال أن الذين لديهم خوف قوي من الفشل أكثر عرضة للتغاضي عن سلوك المستثمرين غير الأخلاقي المحتمل والدخول في شراكة مشكوك فيها معهم رغم ذلك⁽⁷⁾.
- إنه يجعلك تفقد التواصل مع ما تريده فعلاً: خوفك من الفشل يمكن أن يؤدي بك إلى فقدان الاتصال مع هذا النوع من المسار الوظيفي الذي ترغب في متابعته. قالت لي صديقتي لورا: مع التركيز أكثر على الأداء وأقل على مصالحها الشخصية واختيار الفصول التي يمكنها أن تحصل فيها على درجات جيدة في الموضوعات التي تستمتع بها قالت إنها انقطعت عن نفسها وفقدت الاتصال مع شؤونها المفضلة الحقيقية، «وهذا جعل الانتقال إلى بيئة العمل صعباً بالنسبة لي لأنني لم أكن أعرف ما كنت مهتمة به»، تقول لورا: «وجدت أيضاً أنه في العمل لا أتلقي تقريراً منتظماً بالدرجات، واستغرق الأمر ما يقرب من خمس سنوات وأكثر للوصول إلى نوع من الارتياح المهني، وهذا لم يحدث إلا بعد سلسلة من البدايات الكاذبة».

إن النقد الذاتي لا يمكن أن يزيد الخوف من الفشل، ولكن كوننا أسوأ النقاد يجعلنا نركز على عيوبنا، الأمر الذي يشكل صدمة نفسية، وكما هو موضح في فصل سابق فمن الأسهل بكثير التركيز على السلبية، وقد أظهرت الأبحاث أن الدماغ يتحيز للسلبية، ووجهة نظرنا منحازة نحو السلبية، ورغم أن عقولنا مفكرة إلا أن السيئ أقوى من الجيد، ويشير البحث الذي أجراه روي بوميستر⁽⁸⁾ - وآخرون إلى أن هذا الاتجاه لإعطاء المزيد من الوزن للسلبيات قد ساعدنا على البقاء على قيد الحياة من خلال إبراز الأخطار المحتملة، ومع ذلك في هذا اليوم وهذا العصر فإن تحيزنا السلبي - سواء كان من حيث صلته بالبيئة أو بأحكامنا الذاتية - يعد أمراً ضاراً.

لدينا مثل هذا الميل القوي إلى تفضيل السلبية لدرجة أن لدينا رؤية منحرفة للواقع، ويشير تحليل⁽⁹⁾ أجراه شيلي غابل وجوناثان هايدت إلى أنه في حين أن لدينا ثلاث تجارب إيجابية في مقابل تجربة واحدة سلبية فنحن نميل إلى التركيز على تلك التجربة السلبية، ويشير هذا البحث إلى أنه إذا تمكنا من رؤية الأمور كما هي في الواقع فسيكون لدينا فعلاً تحيزاً إيجابياً؛ لأن 75٪ من حياتنا تسير جيداً نسبياً، ومع ذلك نعيش حياتنا نركز على السلبية التي نفشل غالباً في ملاحظتها، ناهيك عن التمتع بما لدينا، والناس لديهم ميل مماثل عندما يتعلق الأمر بذاتهم، فعلاقتك مع نفسك علاقة نقد ذاتي لأنك تركز على أخطائك

ونقاط ضعفك، وعندما يقترب موعد تقييم نهاية العام قد تلاحظ أنه في أثناء التقييم الذاتي لنفسك تذكر المشروع الذي فشلت فيه، والتقارير التي لم تسر على ما يرام، أو ذلك الوقت عندما كانت علاقتك برئيسك في العمل سيئة، ولدهشتك إذا أثنى عليك مديرك بقائمة طويلة من الأشياء التي فعلتها جيداً هذا العام وذكر أمراً واحداً أو أمرين كان يتمنى لو فعلتهما بشكل مختلف، فستجد نفسك تركز على ردود الفعل السلبية.

وهناك اتجاه آخر يعزز سلبيتنا، وهو سعينا إلى تحقيق إنجازاتنا على النحو المأمول، وإذا كان هدفك أن تصبح باحثاً عظيماً أو كاتباً أو طاهياً ربما كنت قد عملت لسنوات للوصول إلى هناك، ولكن عندما تصل إلى هدفك ستجد أنك لا تزال غير راضٍ، لماذا؟ لأنه بالإضافة إلى التركيز على السلبية فنحن نعتاد على الأشياء الجيدة في حياتنا ونبدأ في الاعتقاد بأنها حقيقة واقعة، وهي ظاهرة تسمى التعود، وفي حين قد تحصل على دفعة من السعادة من ترقية مستحقة مثلاً أو اعتراف عام مثل جائزة في مجال عملك فمع مرور الوقت تفقد هذه الأحداث قدرتها على جلب الفرح المتجدد لك لأنك تعتاد عليها.

وبالنظر إلى ميلنا نحو السلبية فإن النقد الذاتي عادة يزيد من هذه السلبية، مما يقلل من نظرتنا لأنفسنا، وفوق ذلك يقلل النجاح والسعادة، ولكني لا أقول بتجاهل أوجه القصور فيك لتتجنب النقد الذاتي، وإذا كان لديك ميل إلى المماطلة التي

تقودك إلى تفويت المواعيد النهائية المهمة وتؤثر في جودة عملك أو تزيد من توترك على سبيل المثال فقد ترغب في التفكير في كيفية التعامل مع هذه العادة، وهناك فرق بين الوعي الذاتي - فهم نقاط ضعفك - والنقد الذاتي الحاد الذي يضيف الضغط على الوضع المجهد بالفعل، ويمنعك من تحقيق أفضل ما لديك.

إذا كان الاعتقاد بأن النجاح يعتمد على نقاط قوتك من جهة وميلك إلى الانتقاد الذاتي من جهة أخرى ينتهي بتضييع فرصك في النجاح، فكيف يمكنك تغيير معتقداتك الذاتية لجعلها أكثر إنتاجية؟ تشير البحوث إلى وجوب استبدال اعتقادك في نقاط القوة ببذل الجهد والنقد الذاتي بالرفق بالنفس.

اعتقد في الجهد لا في نقاط القوة

كان ألبرت أينشتاين عبقرياً، ولكنه لم يؤمن بفكرة نقاط القوة، ويؤثر عنه القول: «الفشل نجاح في التقدم»، وقد فهم أينشتاين بصورة صحيحة أن نقاط القوة لا تحدث من تلقاء نفسها، بل تحتاج إلى تطوير.

كان من الجيد أن أينشتاين آمن بتلك المعتقدات، وفي طفولته كان يعاني من بطء شديد في تعلم الكلام والكتابة لدرجة أن عائلته اعتقدت أنه قد يكون معاقاً ذهنياً، وفي وقت لاحق طرد

من المدرسة وفشل في امتحان القبول في مدرسة البوليتكنيك في زيورخ، وعندما أنهى الجامعة أخيراً كان الوحيد في صفه الذي لم يتقلد منصباً تعليمياً، ولو كان أينشتاين يعتقد في نظرية نقاط القوة لكان قد افترض أنه لم يكن لديه ما يؤهله أن يكون عالماً. ولأنه كان يعتقد أن مهاراته يمكن أن تتطور، قال إنه لم يترك الفشل يوقفه، بل استمر في إحداث ثورة في الفيزياء، وفي نهاية المطاف فاز بجائزة نوبل⁽¹⁰⁾.

إن بيانات العلوم العصبية تدل بوضوح على أن أدمغتنا تواصل إنتاج المسارات العصبية الجديدة طوال الحياة، وقد صُمم الدماغ من أجل التطور وتعلم أشياء جديدة، وفي حين أن مهارات معينة قد تأتي بسهولة أكبر، إلا أننا نميل للانخراط والحماس والتطور في أي من المجالات، من العزف على الكمان، إلى تعلم تغيير سرعات السيارة، ومن إتقان الخط الصيني، إلى التفوق في امتحان محاسب قانوني معتمد.

إذاً، ما الذي يحدد ما إذا كنا نقبل تعلم مهارات جديدة أم لا؟ إنها - بشكل عام - معتقداتنا، وتبين أبحاث دويك أن الفرق الكبير بين من يستمرون في مواجهة الفشل ومن يستسلمون له هو ما إذا كانوا يعتقدون أن بإمكانهم تطوير نقاط القوة (لا أن يولدوا بها)، فهم يدركون أنه مع الاستمرار يمكنهم تحسين أي شيء، ونتيجة لذلك يتعلمون من أخطائهم، ويكونون أكثر مرونة عاطفياً في مواجهة الفشل، وفي نهاية المطاف يحققون

نجاحاً أكبر بثقة أكبر بالنفس⁽¹¹⁾. إن التحدي أو المشكلة أو الخطأ الذي يواجههم لا يحدد ماهيتهم، بل بالأحرى يعد مغامرة لإثارة الحماس وفرصة رائعة للتعلم والتطور. عندما كنت طالبة دراسات عليا في ستانفورد شاركت دويك معنا كلمات صبي فشل في مشكلة الرياضيات الصعبة في دراسة دويك، لكنه عاد بحماس إلى العمل على المشكلة، قائلاً: «أنا أحب التحدي!»

ولد «جاك ما» في عائلة فقيرة في هانغتشو بمقاطعة تشي جيانغ الصينية، وفشل في امتحانات القبول بالجامعة - ليس مرة واحدة، ولكن مرتين - قبل انضمامه إلى معهد المعلمين في هانغتشو، وبعد الانتهاء من دراسته تقدم بعشرات الطلبات للحصول على وظيفة، إلا أن كل تلك الطلبات قوبلت بالرفض القاطع، وأخيراً أصبح مدرساً للغة الإنجليزية يتقاضى راتباً متواضعاً قدره⁽¹²⁾ دولاراً في الشهر، وكجزء من وظيفة الترجمة سافر إلى الولايات المتحدة واكتشف الإنترنت، وأسس اثنتين من الشركات على الإنترنت، لكنهما فشلتا، ورغم ذلك أصر وأسس شركة علي بابا المساهمة، واليوم هو أغنى رجل في الصين⁽¹³⁾ بثروة تقدر بحوالي 25 مليار دولار⁽¹⁴⁾، وهو الرئيس التنفيذي لشركة علي بابا، وقد رشحته مؤخراً مجلة تايم ليكون واحداً من «أكثر الناس تأثيراً في عام 2009»⁽¹⁵⁾. لو كان «ما» يعتقد بفكرة نقاط القوة والتزم بما كان يجيده - تدريس اللغة الإنجليزية - لم يكن ليكتب سطرًا من التعليمات البرمجية أو يجري صفقة واحدة لعميل قبل

اتخاذ قرار لإطلاق مشروع تجاري على الإنترنت، لكنه استمد حماسه من الاعتقاد بأنه لو فشل فقد تعلم من التجربة. «بغض النظر عما يفعله المرء، بغض النظر عن الفشل أو النجاح، فإن التجربة في حد ذاتها شكل من أشكال النجاح»، وقال: «يجب عليك الاستمرار في المحاولة، وإذا لم تنجح، فيمكنك دائماً العودة إلى ما كنت تفعله من قبل»⁽¹⁶⁾.

وكما توضح قصة «ما» فإن منظورك الذاتي يحدد الصحة العامة والثقة والنجاح، ويبين ما إذا كنت سوف تعود مرة أخرى وتتحمس في مواجهة الفشل الذي لا مفر منه، ويبين ما إذا كنت سوف تفضل التحدي والبحث عن فرص جديدة وتطوير مهارات جديدة على طول الطريق.

وفي هذه المشروعات الجديدة سنواجه حتماً نكسات جديدة، وعندما تبدأ هذه الأشياء في الظهور والكف عن النقد الذاتي والشروع في علاقة أكثر إيجابية مع أنفسنا فإن ذلك يعزز فرصنا في النجاح.

قوة التعاطف مع الذات

أدركت لورا أنها بحاجة إلى تغيير موقفها من نفسها ومواجهة سلوكها الناقد للذات علناً على الرغم من أن الضغط الاجتماعي يؤدي إلى زيادته، وفي ذلك الوقت قالت لي: «يجب أن أرحل

حتى أستطيع أن أتعلم تخفيف العبء عن نفسي». والكثيرون منا لا يصلون أبداً إلى الإدراك الحكيم الذي فعلته رغم صغر سنها، بل إننا نطمح إلى أن نضيق الخناق على أنفسنا أكثر وأن نجلد أنفسنا بشكل أقوى إيماناً بفكرة أننا يجب أن نتوقع المزيد والمزيد من أنفسنا.

بعد أن عاشت لورا حياتها مدمرة ذاتياً وضعت حداً لمطالب النقد الذاتي المفرط التي فرضتها على نفسها، لقد وضعت نهجاً أكثر مرونة ينطوي على رفق أكثر بنفسها وتساهل أكثر إزاء أوجه القصور لديها ووجهة نظر أشمل وأكثر وعياً، وخلاصة القول: أصبحت «رفيقة بنفسها» كما يقول الباحثون، فبدلاً من أن تكون مدفوعة بالدوافع الخارجية فقط وتركز اهتمامها وطاقتها على الأهداف الأكاديمية أو الرياضية وحدها، طوّرت الوعي باحتياجاتها الخاصة، وكانت رفيقة بنفسها عندما واجهت نكسات، وسرعان ما عادت لها ابتسامتها، وواصلت التفوق، ولكن ليس على حساب رفاقتها.

وتدعم الأدلة العلمية ما اكتشفته لورا بشكل فطري، فالتعاطف مع الذات واحد من أهم الدعائم الأساسية للصمود والنجاح، وفي حالات يمكن للنقد الذاتي المفرط أن يتركنا ضعافاً ومضطربين، ويكون التعاطف مع الذات في صميم التمكين.

لكن، ماذا يعني التعاطف مع الذات؟ يعني أن تعامل نفسك كما لو كنت تعامل زميلاً أو صديقاً تعرض للفشل، وبدلاً من

التوبيخ وإصدار الأحكام وزيادة اليأس لدى صديقك، تنصت مع الفهم، وتشجعه بأن تذكره أن الأخطاء طبيعية. وقد أجرى نيف⁽¹⁶⁾ بحثاً عن التعاطف مع الذات، وأجزه في مكونات ثلاثة:

- أن تكون رقيقاً بنفسك: حيث ينطوي التعاطف مع الذات على التعامل مع التفهم والصبر بدلاً من المعايير أو الانتقاد أو التوبيخ القاسي، فهو يعني الدخول في حوار داخلي إيجابي ومشجع مع نفسك، واقترح نيف الأنواع التالية من العبارات: «لا بأس من أنك فشلت؛ فهذا لا يعني أنك شخص سيئ أو سيء فيما تفعله»، و«أنا أثق بك وأؤيدك، وأعلم أنك تستطيع أن تفعل ذلك»، و«أود منك أن تحاول إجراء تغيير حتى تكون أكثر سعادة».
- فهم أنك جزء من الإنسانية: فكل إنسان يخطئ. يقول ألكسندر بوب: «أن تخطئ يعني أنك إنسان»، معرفة أن كل شخص يواجه الفشل عاجلاً أو آجلاً تساعدك على أن تكون أقل حرجاً واضطراباً عندما يحين دورك، ويمكنك إعادة صياغة الفشل كحدث طبيعي وبالتالي تكون أقل تأثراً به. ذكر نفسك دائماً بأن «هذا يمكن أن يحدث لأي شخص»، وأن «الجميع يفشلون في بعض الأحيان»،

وأن «الفشل أفضل تجربة نتعلم منها»، تستتج أن هناك مجالات في حياتك المهنية أو الشخصية ما تزال تحتاج إلى النمو أو تطوير مهارات بشكل أكبر، وابدأ يومك بعزم متجدد لمعالجة نقاط الضعف.

- الوعي: هو اليقظة والتحقق من صحة أفكارك ومشاعرك، ومراقبتها عن كثب دون الإفراط في التدخل فيها، فبدلاً من الاستسلام لسيل من العواطف - بما فيها الغضب من نفسك - فإن مراقبة الأفكار والمشاعر التي تحدث كما تقوم بمراقبة عاصفة من نافذتك لا تعني قمع هذه المشاعر أو إنكارها، بل بالأحرى أن تكون موجوداً معها كما هي، واقترح نيف الأمثلة التالية للنهج الواعي للأفكار والمشاعر: «هذا صعب حقاً في الوقت الراهن»، و«أنا آسف، كنت تكافح»، و«هذه اللحظة سوف تمر».

وبصفتي مديراً علمياً لمركز ستانفورد للتعاطف والبحوث التربوية والتعليم فأنا أعلم جيداً أن الكلمة التي تتضمن الرفض يمكن أن تكون «ناعمة» أو مثالية في الانطباع الأول، ولكن التعاطف مع الذات هو أي شيء عدا أن يكون ناعماً، إنه شيء ذكي يدفعك إلى النجاح دون الإضرار بنفسك.

والتعاطف مع الذات يعني ألا تترك نفسك في مهب الريح عندما تفشل أو ترتكب الأخطاء، وهذا يعني ببساطة أن تتعامل مع هذه

الانتكاسات بطريقة بناءة، وتتعلم منها بدلاً من جلد الذات بسببها. والتعاطف مع الذات لا يعني كذلك ألا تعترف بنقاط ضعفك. في إحدى الدراسات وجد نيف أنه عندما نواجه حالة تهديد - مقابلة عمل طلب منهم فيها وصف «أكبر نقاط ضعفهم» - استخدم الناس الذين لديهم رفق أكبر بأنفسهم العديد من الأوصاف السلبية لأنفسهم كما فعل الناس الذين لديهم رفق أقل بأنفسهم، ومع ذلك شعر ذوو التعاطف مع الذات بقلق أقل بكثير نتيجة هذه المهمة⁽¹⁷⁾، أظهر نيف في دراسات أخرى أن التعاطف مع الذات يجعلك مرناً بصرف النظر عن الثناء أو النقد الذي تتلقاه⁽¹⁸⁾، وبعبارة أخرى: لأنك تشعر بالرضا عن سماتك الإيجابية والسلبية على حد سواء فإنك لست متأثراً ومهتماً بآراء الآخرين.

وتبين أبحاث نيف أنه من خلال الشعور بالتعاطف مع الذات نظهر أفضل ما لدينا، فالتعاطف مع الذات - بدلاً من النقد الذاتي - يساعد الناس على الازدهار⁽¹⁹⁾، ويرتبط بمجموعة من الفوائد، منها:

- زيادة الرفاه النفسي.
- الحد من القلق والاكتئاب والإجهاد⁽²⁰⁾.
- المزيد من السعادة والتفاؤل والتطلع والإبداع والمشاعر الإيجابية⁽²¹⁾.
- صحة أفضل.
- انخفاض الالتهاب الخلوي الناتج عن الإجهاد⁽²²⁾.

- انخفاض الكورتيزول⁽²³⁾ (الهرمون المتعلق بالإجهاد).
- زيادة تغير معدل ضربات القلب، وهو علامة عضوية مرتبطة بالقدرة على التعافي بشكل سريع من المواقف المجهدة⁽²⁴⁾.
- تحسين المهارات المهنية والشخصية.
- حافظ أقوى⁽²⁵⁾.
- علاقات أفضل مع الآخرين⁽²⁶⁾.
- تقليل الخوف من الفشل وزيادة الرغبة في المحاولة مرة أخرى⁽²⁷⁾.
- تعزيز قوة الإرادة⁽²⁸⁾.
- اتساع منظور التفكير وعدم اضطراب المشاعر في أوقات الأزمات⁽²⁹⁾.

وعلى الرغم من أن هناك أبحاثاً في علم وظائف الأعضاء عن التعاطف مع الذات مقابل النقد الذاتي المفرط ما زالت تجري، فإن أن باحثي التعاطف - مثل: بول جيلبرت - قد افترضوا نموذجاً بسيطاً ينشط النقد الذاتي القاسي النظام العصبي السمبتاوي (القتال أو الهرب)، ويزيد من هرمونات التوتر مثل الكورتيزول، فعندما تغمرنا هذه النزعة لا يمكننا أن نتعلم من أو نتعامل مع جوهر الحقيقة الذي قد يكون موجوداً

لخدمتنا، ومن ناحية أخرى يؤدي التعاطف مع الذات إلى تحفيز نظام رعاية الثدييات وهرمونات الانتماء والحب، مثل الأوكسيتوسين، يعرف أيضاً باسم «هرمون الحضن»، وهو يفرز في أثناء المعانقة والجنس وفي الأمهات المرضعات، ويرتبط ذلك بمشاعر الرفاه⁽³⁰⁾، ويمكننا التفاعل مع التعليقات التي نتلقاها والتعلم منها دون أن نجعلها تدمرنا.

إن الجزء الأصعب في التعاطف مع الذات يكمن في مواجهة ميلنا للتركيز على السلبية، ونتيجة للسلبية والتحيز والاعتقاد يكون من السهل علينا انتقاد ذواتنا، ولكن هناك عادة واحدة تمنعنا من الاستسلام لهذا الاتجاه، وهي الامتنان الذي يوازن التحيز للسلبية لدينا من خلال جعلنا أكثر وعياً بالتجارب الإيجابية في الحياة ومساعدتنا على التركيز على الجوانب الإيجابية في أنفسنا، ويساعدنا كذلك على تبني وجهة نظر أكثر توازناً ويعزز سعادتنا ونجاحنا.

لقد تقلد عضو الكونغرس تيم ريان عن ولاية أوهايو - وهو أصغر عضو في الكونغرس انتخب من قبل⁽³¹⁾ - منصبه في عام 2003 وهو في سن التاسعة والعشرين، وهو يجسد طريق السعادة للنجاح الذي أصفه في هذا الكتاب، فهو مخلص لقيمه ويدافع عن القضايا التي يؤمن بها بحماس، حتى عندما لا يعود عليه ذلك بميزة سياسية، وعندما تلتقيه لا ترى رجلاً ناجحاً فحسب، بل ترى رجلاً وفيّاً بعمق ومقنعاً وسعيداً.

ومع ذلك، فإن تعاملات الكونغرس اليومية لريان لا تخلو من التحديات. «يمكن أن يكون العالم – إذا كنت تراه بهذه الطريقة – مكاناً سلبيًا، كيف تمنع نفسك من الإرهاق عندما تواجه العالم (سواء في السياسة في العاصمة أو السياسة المكتبية) والكل يشهر سلاحه ويستعد للنيل منك؟» وكعضو في الكونغرس مهما كانت القرارات التي يتخذها ريان في الكونغرس فلا مناص من الانتقادات والهجمات القاسية من خصومه.

«بالنظر إلى السلبية التي تشعر بها – وأحياناً تكون صعبة حقاً – يجب عليك التوقف وأخذ نفس، ومن المهم أن تعمل من منطلق الامتنان والشكر والتقدير لما تملكه»، فبدلاً من أن يهزم ريان أو ينقد ذاته أو يغضب عندما يتعرض لهجوم، فإنه يحول السلبية التي تعترض طريقه إلى امتنان، والامتنان هو العمل الأكثر تعاطفاً مع الذات عند مواجهة الكثير من العداء، وهو يوفر له مستوى الصلابة والهدوء لمواصلة الطريق واستكشاف الأخطاء وإصلاحها بشكل مناسب، فالامتنان مصدر كبير للقوة.

وتدعم البحوث فكرة أن الامتنان له فوائد هائلة، فهو لا يعزز رفاهتك فحسب، بل يعزز بشكل كبير المهارات المهنية المتمثلة في:

- زيادة الرفاه النفسي والصحة.
- تحسين المشاعر الإيجابية⁽³²⁾.
- إدامة مشاعر إيجابية لوقت أطول⁽³³⁾.

- المرونة في مواجهة الإجهاد والسلبية⁽³⁴⁾.
 - الحد من القلق والاكتئاب⁽³⁵⁾.
 - التغلب على النظرة المادية⁽³⁶⁾ (التي تؤدي إلى مستويات أقل من الرفاهية⁽³⁷⁾).
 - تحسين نوعية النوم ومدته، ويرجع ذلك جزئياً إلى أن لديك أفكاراً ممتنة أكثر قبل أن تذهب إلى النوم⁽³⁸⁾.
 - تحسين المهارات المهنية:
 - زيادة الذكاء الاجتماعي⁽³⁹⁾.
 - تحسين العلاقات⁽⁴⁰⁾.
 - الإعجاب (فالامتنان يجعلك شخصاً أكثر عطفاً وإيثاراً وتفهماً وذا أخلاق عالية)⁽⁴¹⁾.
 - تعزيز قوة الإرادة⁽⁴²⁾.
 - اتخاذ قرار أفضل على المدى الطويل⁽⁴³⁾.
 - زيادة التأثير الإيجابي في الآخرين الذين يصبحون أخلاقيين أكثر ويعملون بنزاهة أكبر⁽⁴⁴⁾ وعطف أكثر⁽⁴⁵⁾.
- ورغم فوائد الامتنان فإن هناك فجوة كبيرة بين الجنسين في أمريكا، حيث يظهر 52٪ من النساء و44٪ من الرجال الامتنان للآخرين على أساس منتظم⁽⁴⁶⁾، وبالنظر إلى هذه الحقيقة

المحزنة: كم مرة نشعر بالامتنان لأنفسنا؟ كل يوم يكون لدينا خيار حول كيفية تفسير حياتنا. إن لدينا الخيار في أن نهتم بما نريده ولم يتوفر لدينا بعد (وَلْيَكُنْ عَادَاتِ عَمَلِ أَفْضَلِ) مما يُشعرنا بالإحباط، أو أن نهتم بما لدينا بالفعل (كالولاء والنزاهة)، فَلَذَى كل منا جانب واحد على الأقل في نفسه - وربما أكثر من ذلك - يستحق أن نشعر بسببه بالرضا والامتنان، فعندما نرى صفاتنا الإيجابية ونشعر بالامتنان والرضا بها نُصبح أكثر تصالحاً مع أنفسنا فضلاً عن رؤية أنفسنا بصورة أكثر واقعية وإيجابية.

ويجد البعض من الناس صعوبة في الشعور بالرضا والامتنان في بعض الأوقات بسبب المعاناة التي تصيبهم نتيجة الصعوبات والتحديات التي يواجهونها، وقد أظهرت إحدى الدراسات الشيقة⁽⁴⁷⁾ أن شعورك بالسعادة في الأحداث العادية اليومية التي تمر بك أو تجدها فقط في الأحداث الاستثنائية يعتمد على تصوُّرك لما تبقى لديك من وقت لتعيشه، فكلما قل الوقت الذي تتصور أنه لا يزال متاحاً لك زادت المتعة التي تجدها في أبسط الأشياء، وقد أظهر ذلك أبحاث مشابهة مع كبار السن وطلبة الجامعة الذين يدرسون في فصلهم الدراسي الأخير (وهي النهاية في نظر هاتين الفئتين) بوصفهم الأكثر تقديراً للخبرات المشتركة.

إن كثيرين منا يعيشون كما لو كان العمر ممتداً بلا حدود إلى أن نُصاب بالمرض أو نفقد شخصاً عزيزاً علينا، وحينها نستيقظ على حقيقة أن الدنيا زائلة، فشعورنا باقتراب الأجل

يُشعرنا بمرارة الحزن على اللحظات التي تَمُر علينا لأن تلك اللحظات لن تعود، وعلى الرغم من أن البعض يجد هذه الفكرة مؤلمة إلا أنها في الحقيقة دعوة للعمل، فيمكننا أن نَسعد بحياتنا، وبغض النظر عما يواجهنا من تحديات فإن الأمر متروك لنا فيما إذا كنا سنستمتع بالنعم التي تمنحها لنا الحياة أو التي نمنحها نحن لها أو أن نُغضَّ النظر عنها، فقدرتنا على الشعور بالرضا والامتنان لهذه اللحظة لن تجعلنا أكثر قدرة على الشعور بالسعادة فحسب، بل إنها تجعلنا أكثر نجاحاً.

هناك حكمة تقول: «إن أسعد الناس ليسوا هم الذين لديهم أفضل الأشياء، بل الذين يصنعون مما لديهم أفضل الأشياء»، فعندما تجد النقد الذاتي الحاد والتحيز السلبي يدور في عقلك فإن إغماض عينيك وتذكُّر تلك الجوانب الإيجابية التي تشعر نحوها بالامتنان والرضا في نفسك سوف يمنحك نظرة واقعية، ويحميك من الشعور بالضيق تجاه نفسك، وسوف يساعدك على رؤية نفسك كما هي بالفعل، أما بالنسبة لنقاط ضعفك فإن معالجتها من منطلق التعاطف مع الذات سوف تساعدك على الازدهار، وبالمثل فإن التفكير فيما يسير على ما يرام في حياتك يساعدك على مواجهة التعايش حتى تحقق السعادة بكل الطرق، وبالطبع ستكون هناك دائماً أوقات صعبة وسيكون هناك الكثير مما يُشعرك بالضيق، ومع ذلك فلديك الخيار: إمَّا أن تسمح لهذه الحالات أن تسيطر على عقلك وتُكبِّدك خسائر جسيمة

في رفاهك وتطلعاتك المهنية، وإما أن تتحمل المسؤولية وقد لا تتغير الظروف ولكنك أنت الذي يمكنك أن تتغير.

كيف تصبح أكثر تعاطفاً مع نفسك؟

إن التعاطف الذاتي قد يبدو أمراً صعباً، فإننا معتادون على نقد أنفسنا، كما أننا تَرَبَّينا على تَجَنُّب التباهي والمفاخرة، فلقد تعلمنا أن نحسن معاملة الآخرين، ولكن فكرة أن نحسن معاملة أنفسنا تبدو فكرة غريبة علينا، وكما ناقشنا من قبل هناك أسباب علمية قوية تؤكد على فوائد التعاطف الذاتي عليك وعلى حياتك المهنية، وفيما يلي بعض النصائح حول كيفية جعل التعاطف الذاتي عادة عندك:

راقب حديثك مع نفسك. تقول (نيف): إن مراقبة حديثك مع نفسك يمكن أن تساعدك على تخفيف حدة النقد الذاتي وإحلال التعاطف الذاتي بدلاً منه في أوقات الفشل أو التحدي، فبدلاً من أن تقول أشياء من قبيل: «كيف يمكن أن أفعل هذا؟ يا لي من أحمق!» يمكنك أن تقول: «لقد شرد عقلي للحظات ولكن لا بأس، فالأمر على ما يرام، يمكن أن يحدث ذلك لأي شخص، والأمر ليس خطيراً».

اكتب رسالة لنفسك: عندما تكون عواطفك جارفة تقترح (نيف) كتابة رسالة لنفسك كما لو كنت تكتب إلى صديق، ولنفترض أنك

ارتكبت خطأ فادحاً وتشعر بالغضب من نفسك، وقد تشعر بأن ذلك أمر غريب في البداية، ولكن عليك أن تكتب رسالة كما لو كنت تكتبها إلى شخص عزيز عليك قد ارتكب نفس الخطأ، فيجب أن تكون هادئة لا أن تكون حادة، وأن تقوم بتسوية الوضع بدلاً من أن تقوم بتصعيده دون داع، وقد أظهر عدد من الدراسات أن الكتابة عن مشاعرك يمكن أن تساعد في تنظيمها⁽⁴⁸⁾.

قدّم عبارة تعاطف لذاتك: ترى (نيف) أن اعتماد شعار للتعاطف مع الذات أو عبارة يمكنك ترديدها في المواقف الصعبة يُمكنك من التعامل معها بهدوء وبهجة، وشعارها هو: «هذه لحظة معاناة، والمعاناة جزء من الحياة، فهل يمكن أن أكون رقيقاً بنفسني في هذه اللحظة؟ قد يمكن أن أمنح نفسي التعاطف الذي تحتاج إليه».

أنشئ قائمة امتنان يومية: اكتب خمسة أشياء تُشعرك بالامتنان والرضا كل يوم، ومرة أخرى قد يبدو هذا الأمر بسيطاً للغاية، ومع ذلك فإن هذا التمرين القصير للغاية يمكن أن يؤدي إلى نتائج قوية وطويلة الأمد⁽⁴⁹⁾، ولزيادة تعاطفك مع نفسك اكتب في نهاية كل يوم خمسة أشياء تفخر بأنك قد أنجزتها أو خمس صفات إيجابية تراها في نفسك.

وقد استغرق الأمر من صديقتي (لورا) - بعد مغادرتها مدينة (بيل) - عاماً كاملاً لكي تتواصل مع نفسها، وتُمنع التفكير فيما تريده بالفعل، وتتعلم كيف تنطلق من قيودها التي تكبلها بشدة، حيث شاركت في رحلة برية استكشافية وعملت في إحدى

المكتبات المتخصصة في روايات الأساطير، وهو النوع الذي تحبه من الروايات، وبعد غياب امتد لعام كامل انتقلت إلى جامعة أخرى من أرقى الجامعات في بلدها الأم للعيش في جو من الرعاية بمنزل عائلتها، وبعد التخرج عرّضت عليها اثنتان من كليات الحقوق المرموقة لمنحة دراسية لجدارتها، وهي تعمل حالياً في إحدى الوكالات الاتحادية في واشنطن العاصمة، ومتزوجة وسعيدة، وتصر على عدم التعرض لمعايير النجاح الكاذبة التي دمرت حياتها ذات مرة، تقول: «لا أريد أن تشعر بناتي بالضيقة والتوتر الزائد الذي كنت أشعر به عندما كان هناك احتمال أن يقل مستوى درجاتي عن الامتياز».

وحتى بعد أن حققت (لورا) النجاح استمرت في نقد نفسها بشدة، واستمرت في السعي بلا توقف نحو التفوق، ربما نجحت في ذلك، ولكن بأي ثمن؟ وكم من الوقت سيستمر هذا النجاح قبل أن تتحطم تماماً؟ ومن خلال إحداث تغيير جذري في علاقتها مع نفسها - سواء في تصوُّرها لمواطن القوة ومواطن الضعف فيها أو في كيفية تعاملها مع نفسها - استطاعت (لورا) أن تجد طريقها نحو الرفاهة والنجاح الدائم.

هذه قوة التعاطف مع الذات والاعتقاد بأن المواهب ونقاط القوة يمكن تنميتها، ليس لأن ذلك يبني قوتك الداخلية فحسب، وذلك عن طريق خلق أساس قوي ومستقر على المستوى العقلي يضمن لك الازدهار على المدى البعيد.

الفصل السادس

تَفَهَّمْ حُدُودَ اللُّطْفِ

لماذا يعود التعاطف عليك بفائدة

أكبر من مصالحك الذاتية؟

«الخير هو الاستثمار الوحيد الذي لا يخسر أبداً»

هنري ديفيد ثورو



عندما التحق دريك⁽²⁾ للعمل للمرة الأولى ببنك (بير ستيرنز) الاستثماري في شارع وول ستريت كمدير إداري أصابه الدهول من ثقافة المصلحة الذاتية التي تسوده، ولا شك أن مجال الخدمات المصرفية الاستثمارية مجال تنافسي وضخم، ولكن (دريك) الذي كان يعمل في السابق في أحد البنوك الاستثمارية – حيث كانت تسود قيمة الزمالة والتعاون – وجد أن بيئة العمل قاسية في بنك (بير ستيرنز) بشكل خاص، وقال لي: «لقد كانت أسوأ بيئة عمل شهدتها في وول ستريت»، وقال: إن بنك «بير ستيرنز» لم يكن قادراً على المنافسة من ناحية التوظيف في مواجهة شركات مثل: (مورجان ستانلي) و(جولدمان ساكس) اللتين كانتا من أرقى المؤسسات، لذلك كانت الثقافة التي تسوده «انعزالية ومستقلة وعدوانية، وقد كانت تلك الثقافة كالأطفال الذين جاءوا من الجانب الآخر من الطريق».

وأوضح (دريك) أن بنك (بير ستيرنز) رغب في خفض تكاليف التشغيل لديه ودفع مكافآت أعلى للموظفين، وكمدير إداري كلما زاد حجم أعمالك فستحصل على راتب أعلى بكثير من أي بنك آخر، ونتيجة لذلك كان زملاء (دريك) من المديرين يتنافسون بشدة لدرجة أنهم كانوا لا يتبادلون التحية إذا ما تقابلوا في رُدّهات البنك، كما لم يكونوا مهتمين ببناء علاقات فيما بينهم، فلقد كانوا يبحثون بثبات عن أنفسهم بمفردهم، وكانوا يتكتمون بشدة عما يخص عملاءهم، وكانوا ضعفاء أمام ما ينالونه من الإطراء عن أعمال قام بها زملاؤهم.

وقد تبدو ثقافة بنك (بير ستيرنز) قاسية بشكل خاص، ولكنها تمثل صورة مبالغاً فيها لنظرية النجاح المتأصلة في ثقافتنا، فلكي تكون ناجحاً عليك أولاً - وقبل كل شيء - أن تبحث عن نفسك، فلقد تعلمنا أن (المنافسة شرسة ولا رحمة فيها)، و(اسبغ أو اغرق)، (الجميع يعمل من أجله فقط)، لذلك فإنك بحاجة إلى التركيز على المركز الأول كي لا يتجاوزك أحد في السباق، ففي مرحلة الطفولة تعلمنا فكرة أن البقاء للأصلح، كما أن خبراء الاقتصاد الذين يطرحون فكرة أن دافعنا الأساس هو المصلحة الذاتية نشروا فكرة أننا جميعاً مخلوقات أنانية، فالموارد - كما يقولون - محدودة، ولذا عليك أن تحارب انطلاقاً من رغبتك في مصالحك الخاصة وبحثاً عنها.

فهل يمكن أن تتفوق على زملائك في الدراسة للالتحاق

بكلية أفضل؟ إنك بمجرد شروعك في العمل تسعى إلى الحصول على ترقية، وإلا فسوف يحصل على المنصب أحد غيرك، وفي عالم التجارة والأعمال يمكنك التفوق في المنافسة، ويبدو واضحاً أن عليك التركيز على: «أنا، نفسي، وأنا»، فهي لعبة لا تحتمل التعادل، فهناك فائز واحد وخاسر واحد، ولذا فمن الأفضل أن تفوز.

غير أن الأبحاث العلمية أظهرت أن الأنانية وحب الذات يمكن أن يمنعاك فعلاً من أن تكون ناجحاً كما ينبغي أن تكون، أما أولئك الذين يجعلون التعاطف - لا المصلحة الذاتية أولوية لهم في تعاملهم مع الآخرين فهم الأكثر سعادة ونجاحاً، فضلاً عن مساعدتهم الآخرين على تحقيق النجاح.

إن مفهوم «البقاء للأصلح» - الذي يُنسب خطأً إلى (تشارلز داروين) - صاغه في الواقع سياسيٌّ يدعى (هربرت سبنسر) أراد تسوية وصف البناء الهرمي الاجتماعي والاقتصادي⁽³⁾.

وعلى النقيض من ذلك يقول (داروين): «إن المجتمعات التي تضم أكبر عددٍ من الناس الأكثر تعاطفاً ستزدهر بشكل أفضل، وتترك وراءها نسلًا أكثر»⁽⁴⁾، فالرحمة واللطف هما السبب الفعلي لبقائنا على مر القرون، فنحن بحاجة إلى مساعدة الآخرين على استمرار الحياة وتحقيق النماء سواء في الطبيعة أو في حياتنا.

لماذا يعود علينا حب الذات بنتائج عكسية؟

في عام 2008 وبعد انهيار سوق الرهن العقاري أفلس بنك (بير ستيرنز) نتيجة لذلك، وقد أخبرني (دريك) بأن هناك عوامل أخرى أدت دوراً في ذلك؛ فسمعتة التي اتسمت بالجشع وحب الذات لم تُفدّه في شيء، حيث كان الرئيس التنفيذي للبنك في ذلك الوقت (جيمس كاين) «جيمي» - الذي تجسدت فيه روح الجشع وحب المصلحة الذاتية - جزءاً من المشكلة⁽⁵⁾.

وقال (دريك): «كان جيمي متعجرفاً، ولم يكن له أصدقاء في وول ستريت»، وأضاف: «عندما انهارت شركة (لونج تيرم لإدارة رأس المال) - وهي شركة تدير الاستثمارات - في عام 1998 قام جيمي وإدارة بنك (بير ستيرنز) بإبلاغ بنك الاحتياطي الفيدرالي ومؤسسات أخرى في وول ستريت أنهم ليسوا عازمين على المشاركة في إنقاذها، لأنه عندما يحتاج بنك (بير ستيرنز) للإنقاذ⁽⁶⁾ فلن يساعد أحدٌ في إنقاذه، ولكن هل تصدق؟ حينما احتاج بنك (بير ستيرنز) لم يكن لدى أحد الرغبة في المساعدة في إنقاذه، وفي الواقع انتظر الجميع فرصة الحصول على صفقة مربحة للغاية بمجرد أن يقوم بنك الاحتياطي الفيدرالي بإنهاء حالة فوضى الرهن العقاري.

وفي مارس 2008 قدم بنك الاحتياطي الفيدرالي قرضاً للطوارئ لمنع انهيار البنك بشرط أن يبيع أسهمه إلى بنك

(جي بي مورغان) بحلول نهاية الأسبوع، وقد بيعت أسهم بنك (بير ستيرنز) - التي وصلت قيمة السهم فيها في إحدى المرات إلى 171.5 دولاراً⁽⁷⁾ إلى بنك (جي بي مورغان) مقابل 10 دولارات للسهم الواحد.

وكما يتضح من قصة بنك (بير ستيرنز) فإن المنهج القائم على حب الذات قد يُؤتي ثماره على المدى القصير، ولكن على المدى البعيد سينتهي الأمر به إلى الفشل، وفي بعض الحالات القصوى يمكن أن يتسبب في خسارة لكل شيء، وتشير الأبحاث إلى أن حب الذات يضر بك من أربع طرق: فهو يخلق بُعاً عمياء (أي: يمنعك من رؤية عيوبك)، ويدمر علاقاتك بالآخرين، ويجعلك ضعيفاً في مواجهة الفشل، كما يضر بصحتك.

حب الذات والبقع العمياء

إن حب الذات يمكن أن يؤدي إلى نوع من الغطرسة، أو ما يُسمى وفقاً لعلم النفس (النرجسية)، حيث تقول الدكتورة (جين توينج) - الأستاذة في جامعة سان دييغو التي شاركت في تأليف كتاب (وباء النرجسية) - إنها شعور متضخم بالتفوق والجدارة، وقد أوضحت ذلك بقولها: «إنها سمة متعددة الجوانب تجمع بين الغرور والمادية وعدم التعاطف ومشاكل في العلاقة مع الآخرين والأنانية، فهي مظلة كبيرة ومعقدة تجمع العديد من الصفات،

ولكنها في جوهرها شعور متضخم بالذات»، في حين نعتقد أنه ليس نرجسياً، وقد كشف بحث أجرته (توينج) عن نتائج مُقلقة تشير إلى أن حالات النرجسية آخذة في الارتفاع؛ إذ تزايدت حالات النرجسية بين طلاب الجامعات بشكل حاد منذ عام 1987 بنسبة بلغت 65 ٪ من الطلاب في عصرنا الحالي متجاوزين ما سُجِّل من حالات النرجسية في الأجيال السابقة⁽⁸⁾.

وقد أخبرتني (توينج)⁽⁹⁾ في إحدى المقابلات أنها عندما عرّضت دراستها لأول مرة، إذ كتبت العديد من الصحف مقالات تناولت ما توصلت إليه من نتائج، لكنها فوجئت أن معظم كُتّاب تلك المقالات لم يختلفوا معها بشأن ما توصلت إليه من نتائج، ولكنهم مع ذلك ردّوا عليها بأن عليهم أن يكونوا نرجسين كي ينجحوا في عالم تنافسي، وذكرت (توينج) «أنهم يعتقدون أن النرجسية سوف تساعدهم على تحقيق النجاح»، وأضافت: «لكن المشكلة مع هذه الفكرة أنها لا تنجح في ذلك».

ومن الأسباب التي تؤدي بالنرجسين إلى الفشل أنهم يخوضون الكثير من المجازفات - كما أوضحت (توينج) - لأنهم يفتقدون الرؤية الواضحة لما لديهم من قدرات، ونتيجة لذلك تؤدي النرجسية إلى أداء أضعف على المدى البعيد، ويمكن أن تؤدي النرجسية - في مجال العمل على وجه الخصوص - إلى إصابتك بالقع العمياء بشكل لا يصدق، حيث تقودك إلى رؤية قدراتك المهنية ومهاراتك المهنية بشكلٍ إيجابي أكبر بكثير مما

يراه رؤساؤك، فهذا النوع من الاهتمام الإيجابي المفرط يمكن أن يمنعك من رؤية نقاط ضعفك⁽¹⁰⁾.

فمن الناحية القيادية أوضحت (توينج) أن النرجسيين يرغبون دائماً في أن يكونوا قادة، لكنهم حينما يتولون منصباً قيادياً يقابلون بالاستياء من قبل مرؤوسيهم فتكون مهاراتهم غير فعالة، فنحن - بشكل عام - نفضل القادة المتواضعين الودودين المتعاطفين، واعترفت (توينج) بوجود استثناء واحد لهذه القاعدة، فعندما يتعلق الأمر بالأداء العام - كالمناسبات التي يشاهدها الآخرون - يحقق النرجسيون أداءً جيداً، ولكن في المجالات الأخرى من الأعمال إلى التعليم يحقق النرجسيون أداءً متدنياً.

حب الذات يدمر علاقاتك بالآخرين

يمكن أن يضر حب الذات والنرجسية بعلاقاتك مع الآخرين وأن يدفعهم بعيداً عنك، وقد شاركتني (توينج) هذا الرأي، فربما جميعنا يعرف زملاء أو مديرين ممن هم مغرمون بأنفسهم بشكل مفرط، وإما أن يكون ذلك بشكل صريح، كالتباهي بإنجازاتهم والسعي نحو الأضواء، أو بشكل أكثر ذكاءً، كاصطناع المواقف كي ينالوا الثناء على الأعمال التي قام بها الآخرون، وهذا السيناريو شائع جداً في الأوساط الأكاديمية، على سبيل المثال: حين ينال بعض العلماء والأساتذة الإعجاب من وقت إلى

آخر على العمل الذي يقوم به بالفعل طلاب الدراسات العليا والعلماء الذين أنهوا رسائل الدكتوراه ممن يعملون معهم.

وهناك احتمال قائم بأننا لن نتمتع بقضاء الوقت مع مثل هؤلاء الأشخاص، والأهم من ذلك أننا لن نثق بهم كزملاء أو مديرين، فهؤلاء يهتمون بأنفسهم أولاً، ولن يترددوا في إلحاق الضرر بك إن كان ذلك يخدم مصالحهم.

وليس من الغريب أن النرجسية المفرطة وحب الذات يمكن أن يدمرا العلاقات، فالنرجسيون يميلون إلى القيام بتصرفات قاسية، وعندما يكون تقديرهم للذات مُهَدَّداً أو يعتقدون أنهم لا يحظون بالاحترام الواجب يميلون إلى الرد بغضب وعدوانية⁽¹¹⁾، وقد أظهرت دراسة ميدانية بعنوان: «النرجسية وسلوك العمل غير المثمر.. هل الإحساس الأكبر بالذات يعني مشكلات أكبر؟» أن النرجسيين يَتَّسَمُونَ بقدر كبير من الغضب وسلوك العمل غير المثمر، ويكونون أكثر عرضة للقيام بتصرفات غير أخلاقية تضر بالمؤسسة، بما في ذلك التعدي على الموظفين والسرقه والتخريب وإضاعة الوقت ونشر الشائعات والتباطؤ في العمل⁽¹²⁾، كما يمكن أن ينحاز النرجسيون ضد الآخرين، بل يشاركون في سلوكيات عدوانية⁽¹³⁾، وعلاوة على ذلك فإن العزلة الاجتماعية التي تحيط بهم بشكل لا مفر منه تُفَاقِم من سلوكهم المعادي للمجتمع، مما يؤدي إلى مزيد من العزلة⁽¹⁴⁾.

وهذا الغضب والتسلُّط يسببان المزيد من الضرر بعلاقاتهم

مع الآخرين، وقد كشفت الأبحاث أن الغضب والإحباط يُضعِفان ولاء الزملاء والموظفين، ويشير البروفيسور (وارتون آدم جرانت)⁽¹⁵⁾ إلى أنك إذا كنت غير ودود مع الآخرين فمن المحتمل أن يبادلوك نفس الشعور، فإذا تعاملت مع زميل أو موظف بغضب فإن رد فعله قد يعود عليك بالضرر، ويقول جرانت: «في المرة القادمة التي تحتاج فيها إلى هذا الموظف ربما تكون قد فقدت بعض الولاء الذي يحمله تجاهك أكثر من ذي قبل».

وعلاوة على ذلك ينظر الموظفون إلى المديرين الذين يعبرون عن مشاعرهم السلبية كالغضب على أنهم أقل كفاءة⁽¹⁶⁾، فعادة ما يضع المديرين الذين يتسمون بحب الذات ضغوطاً لا مبرر لها على مرؤوسيه، مما يؤدي إلى إصابتهم بالإجهاد الذي يؤثر سلباً في أصحاب العمل والموظفين على حدٍ سواء، وقد كشفت دراسة أُجريت على موظفين من مؤسسات مختلفة عن أن نفقات الرعاية الصحية للذين يعانون من مستويات عالية من الإجهاد زادت بمقدار 46٪ أكثر مما وجدت عليه في مؤسسات مماثلة لا تعاني من مستويات عالية من التوتر⁽¹⁷⁾، كما كشفت الأبحاث أن الإجهاد في مكان العمل يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع معدل تغيير الموظفين، حيث يبحث الموظفون عن وظائف جديدة، كما يؤدي إلى قلة الترقيات أو ترك الموظفين لأعمالهم⁽¹⁸⁾.

حُبٌّ يجعلك ضعيفاً في مواجهة الفشل

بعيداً عن الاعتقاد بأن اهتمامك بذاتك قد يجعلك مترعباً على القمة فإنه يمكن أن يجعلك أضعف وأقل مرونة في مواجهة التحدي أو الفشل، وعلى الرغم من أن ثقتك بنفسك ونظرتك الإيجابية لها تعد أموراً جيدة بالطبع، إلا أن الاعتداد المفرط بالنفس قد يكون ضاراً لأنه عادة ما يستلزم عقد مقارنة بينك وبين الآخرين⁽¹⁹⁾، ويسمي علماء النفس هذه الظاهرة: «التأثير الأعلى من المتوسط»، فبشكل عام كثير منا يفكرون في أنفسهم بشكل أعلى من المتوسط⁽²⁰⁾.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية بشكل خاص تسود فكرة الفردية - وهي الاهتمام بالذات بشكل زائد بدلاً من إثارة صالح الجماعة - وتُعدُّ من القيم السائدة هناك⁽²¹⁾، ولكن من المستحيل أن يكون دائماً أعلى من المتوسط ويتفوق أداؤك على الآخرين، ففي مرحلة ما سوف تفشل عندما يكون إحساسك بالجدارة معتمداً على نجاحك في مجالات الحياة التي تهتمك، وعلى سبيل المثال: إذا كنت تفخر بإنجازاتك المهنية فإن اعتزازك بنفسك يعتمد على نجاحك في العمل، ومن ثمَّ فإن ثقتك بنفسك يمكن أن تهتز عند مواجهة الفشل⁽²²⁾، وفي حين يعد الاعتزاز القوي بالنفس - منذ أمد بعيد أمراً محموداً - إلا أنه ليس إلا نتيجة لإنجازاتك لا سبباً فيها⁽²³⁾، وبهذا الشكل فمن الممكن أن يجعلك الاعتزاز الزائد بالنفس ضعيفاً للغاية إذا لم تنجح في مواجهة

التحديات التي لا بد حتماً ستواجهك في الحياة، وإذا كنت تركز على الذات بشكل مفرط فإن النكسات يمكن أن تكسر إرادتك.

حب الذات يضر بصحتك البدنية والنفسية

فضلاً عن الأضرار التي يلحقها حبُّ الذات بحياتك المهنية فإنه يؤثر سلباً في صحتك البدنية والنفسية، وقد أظهرت سلسلة من الدراسات أن حب الذات - الذي يقاس بتكرار استخدام الناس لضمائر المفرد عند الحديث، مثل: (أنا، نفسي، لي) - يرتبط بارتفاع ضغط الدم وزيادة تصلب الشرايين التاجية، واحتمال الإصابة بأمراض القلب والوفاة، وقد اكتشف الباحثون أن هذه النتائج في معظم الحالات ستظل مستمرة حتى مع استمرار تفوق عوامل الخطر التقليدية، كالتدخين، والكوليسترول، والشيخوخة، وذلك من ناحية الإحصاءات⁽²⁴⁾.

ومن الناحية النفسية يرتبط حب الذات بالمشاعر السلبية⁽²⁵⁾ والاكئاب⁽²⁶⁾ وخاصة القلق⁽²⁷⁾، وترتبط معدلات القلق والاكئاب بالنشاط الذي يجري في جزء من الدماغ مسؤول عن أفكار الشخص عن نفسه⁽²⁸⁾، وتُعد العزلة الاجتماعية كذلك من الآثار النفسية الناجمة عن حب الذات، فمن منا يرغب في قضاء الوقت مع هؤلاء الذين يفكرون في أنفسهم طوال الوقت؟ ولأن حب الذات يضر بالعلاقات الشخصية والمهنية فإنه يصيب صاحبه بالإحباط على المدى الطويل وفقاً لما قالته (تونج).

وفي المقابل يمكن أن يؤدي عدم وجود صلة اجتماعية بسبب ازدياد حب الذات إلى عواقب صحية وخيمة، ففي عام 1988 أجرى (جيمس س. هاوس) - الأستاذ بجامعة ميتشيجان - دراسة مهمة حول تأثير علاقات الناس في صحتهم، ووجد أن عدم وجود علاقات اجتماعية «يشكل عاملاً رئيساً من عوامل الخطر على الصحة، مما ينافس تأثير العوامل المهمة الأخرى ذات التأثير الضار في الصحة، كالتدخين وضغط الدم وارتفاع نسبة الدهون في الدم والبدانة والنشاط البدني»⁽²⁹⁾.

وعلاوة على ذلك - ووفقاً لدراسات (هاوس) ودراسات أخرى - يبدو أن العزلة الاجتماعية تُعجل من تراجع الصحة البدنية الناجم عن الشيخوخة⁽³⁰⁾، فلدينا جميعاً وعي بأساسيات الصحة، وهي: تناول الخضراوات، وممارسة الألعاب الرياضية، والحصول على قدر مناسب من الراحة، لكننا غالباً ما نُغفل أهمية العلاقات الاجتماعية التي تكمن في الشعور بالتواصل الإيجابي مع الآخرين، وقد ارتبط الشعور بالوحدة بالأمراض الأكثر خطورة، والشيخوخة، والوفاة المبكرة، كما ارتبط بمخاطر أمراض القلب والأوعية الدموية الناجمة عن الاستخدام المفرط لضمائر المفرد، مثل: (أنا، نفسي، لي)، وفي الواقع فإن الشعور بالوحدة مرتبط بزيادة الالتهابات الخلوية والاستجابة المناعية الضعيفة⁽³¹⁾، وأخيراً فإنه يضر برفاهك النفسي، ويزيد من مشاعر الضيق⁽³²⁾، وفي حين أن حب الذات يؤدي نتائج ضعيفة على

المستويين الشخصي والمهني فإن حب الآخرين والتركيز عليهم - لا سيما عندما يكون في صورة تعاطف مع الآخرين - يؤدي إلى فوائد هائلة.

النجاح عن طريق التعاطف

هناك نظرية مفادها أن عليك أن تحب ذاتك من أجل تحقيق النجاح، وهذه النظرية تُضَرُّ أكثر مما تنفع، بل - على العكس من ذلك - هناك وجهة نظر مغايرة تقول: كي تنجح فإنك بحاجة إلى التعاطف مع الآخرين، حيث يؤدي ذلك إلى نتائج إيجابية يؤكدها العلم.

فالتعاطف نقيض حب الذات، وهو الاهتمام بالآخرين بصورة أكبر، وينطوي على الإحساس بآلام الآخرين ومحاولة تقديم المساعدة لهم قدر المستطاع، وهو وسيلة عاطفية وفسولوجية نفهم من خلالها مشاعر الآخرين، وهو الشعور الذي يدفعنا إلى القول: «إنني أشعر بآلمك»، وهو الإحساس بآلام الآخرين والرغبة في تخفيفها، وينطوي على الحساسية نحو معاناة الآخرين والرغبة في مساعدتهم بطريقة غير انتقادية⁽³³⁾.

وكثير من الناس يعتقدون أن المصلحة الذاتية أمر فطري، لكن الأبحاث التي أُجريت على الرضع والحيوانات تثبت خطأ ذلك، وتبين هذه الدراسات أن التعاطف غريزة طبيعية،

وحتى الفئران وُجِدَ أنها مدفوعة غريزياً إلى التعاطف مع الفأر الذي يتألم وتحاول أن تجد طريقة لمساعدته على الخروج من محنته⁽³⁴⁾، وتشير الدراسات التي أجريت في معهد (ماكس بلانك) الشهير في ألمانيا إلى أن التعاطف سمة فطرية في البشر والحيوانات، وقد أظهرت سلسلة من التجارب الرائعة أن كلاً من الشمپانزي والأطفال الرضع الذين لم يسبق لهم أن تعلموا قواعد الآداب العامة يقومون بشكل عفوي بمساعدة من يرون أنه بحاجة لمساعدة، بل إنهم يتجاوزون ما يقابلهم من عقبات كي يقدموا المساعدة⁽³⁵⁾.

وكثيراً ما نشعر بالفخر لاستقلالنا وعدم حاجتنا للآخرين ومساعدتنا أنفسنا بأنفسنا، ولكننا في جوهرنا مخلوقات اجتماعية، وقد ركزت (برين براون) - الأستاذة بكلية الخدمة الاجتماعية في جامعة هيوستن - أبحاثها على العلاقات الاجتماعية، حيث تقول: «إن الشعور العميق بالحب والانتماء حاجة في غاية الأهمية لجميع الناس»، وأضافت: «إننا من الناحية البيولوجية والإدراكية والبدنية والروحية خُلِقْنَا كي نُحِب، وأن نكون محبوبين، ولدينا شعور بالانتماء، وإذا لم تُكَبِّ تلك الاحتياجات فلن نؤدي وظيفتنا في الحياة على النحو المطلوب، وسنكسر وننهار ونتألم ونؤذي الآخرين، بل نَمَرَضُ»، فنحن قد نعتقد أننا نريد المال والسلطة والشهرة والجمال والشباب الدائم أو امتلاك سيارة جديدة، لكن هذه

المرغبات في جوهرها تمثل الحاجة إلى الانتماء، ولأن نحظى بقبول الآخرين وتتواصل معهم.

تخيل مدى الألم الذي تشعر به حينما تواجه نقيض الشعور بالتعاطف - وهو الشعور بالوحدة - أو الأسوأ من ذلك - وهو الرفض ممن حولك - سواء على المستوى الشخصي أو المهني أو العاطفي، فالرفض يؤدي إلى ألم هائل، وهو إحساس لا يطاق، حيث تنشط في الدماغ أثناء الرفض الاجتماعي نفس الأجزاء التي تنشط أثناء الشعور بالألم الجسدي⁽³⁷⁾، والإجهاد الناجم عن الصراع في علاقاتك بالآخرين (في العمل أو غير ذلك) يسبب ضرراً كبيراً لأنه يسبب زيادة مستويات الألم في الجسم، فمن الناحية البدنية والنفسية نجد أن العلاقات الاجتماعية القائمة على التعاطف أمر رائع، بينما الشعور بالرفض أو الوحدة أمر مدمر.

وعلى الرغم من أننا لا نجعل التعاطف من أولوياتنا، فإننا ندرك بشكل بديهي أنه يساعدنا على القيام بأعمالنا، ففي جامعة (ستانفورد) أجرينا دراسة على خمسمائة شخص سألناهم: «ما الذي يمدك بالقدرة على القيام بأعمالك؟» ففكر للحظات قليلة كيف تجيب عن هذا السؤال، ثم أعدنا صياغة السؤال: «إذا كان لديك ثلاثة أيام فقط تعيشها، ففيم ستقضي وقتك؟» ففكر ثانية في الإجابة قبل الاستمرار في القراءة.

ربما تكون قد خمنت الإجابة، لقد كانت أغلب الإجابات عن السؤالين قضاء الوقت مع من نُحبهم وتقديم المساعدة

للناس، وعلى الرغم من حقيقة أننا قد لا نعيش حياتنا بهذه الطريقة، إلا أننا نعرف بديهياً أن علاقتنا بالآخرين تعد الشيء الأكثر أهمية في حياتنا.

هل مرّ عليك يوم سيء بدا فيه كل شيء على غير ما يرام وفجأة تلقيت مكالمة هاتفية من صديق أو أحد أفراد أسرته ممن هم بحاجة ماسة إلى مساعدتك وفجأة وجدت نفسك تهتم بهذا الشخص وتفعل كل ما في وسعك للمساعدة في حل مشكلته؟ ماذا حدث ليومك السيء هذا؟ لقد وجهت هذا السؤال لكثير من المشاركين في ورشة العمل، وكانوا دائماً يذكرّون الجواب نفسه: يومهم صار أفضل، وفجأة شعروا بالحيوية بأنهم على قيد الحياة، بل شعروا بأنهم سعداء، فإنك تجد أنك قد تحولت من حب الذات إلى رعاية الآخرين، ومن الإحباط إلى الشعور بالحيوية والإيجابية.

فالتعاطف يُخرج أقصى ما فيك من قدرات وطاقات وحيوية، ومن خلال التعاطف تصل إلى أهدافك، فعندما تتحول أدمغتنا من فكرة حب الذات إلى فكرة جديدة للرعاية والاهتمام بالآخرين والتواصل معهم فإن معدل ضربات القلب لدينا يهدأ، وتبرّتنا العصبية - وهي قدرتنا على الاسترخاء والعودة إلى الوضع الطبيعي بعد المرور بأحداث شاقة - تزداد قوة، وتستحث غددنا على إفراز الهرمونات التي هي العنصر الأساس في الارتباط والتواصل - مثل هرمون (الأوكسيتوسين) - وفي هذه الحالة الجديدة نشعر

بالراحة، ليس لأننا أكثر تعاطفاً مع الآخرين فحسب، ولكننا نشعر بالقوة والإيجابية على المستوى الشخصي كذلك.

وجميعنا يعلم كيف يكون الأمر ممتعاً حينما نتلقى مشاعر اللطف أو الكرم من الآخرين، إلا أن التعاطف ممتع بنفس القدر إن لم يكن أكثر، ولعل هذا سبب تخلي الناس عن مصالحهم لمساعدة الآخرين، ولهذا السبب تطوع 25٪ من الأمريكيين بوقتهم في الأعمال الخيرية في عام 2014 (وهي نسبة ظلت ثابتة على مدى السنوات الماضية)⁽³⁹⁾، وتشرح لنا سبب تبرع الأمريكيين في المتوسط بنسبة 3٪ من دخولهم السنوية، وفي الطبقتين المتوسطة والفقيرة ربما تصل النسبة إلى أكثر من ذلك⁽⁴⁰⁾، وتفسر كذلك سبب توقف الناس على الطريق السريع على الرغم من هطول الأمطار لمساعدة شخص تعطلت سيارته أو إطعام قطة ضالة.

وقد أظهرت دراسة مبنية على تصوير الدماغ⁽⁴¹⁾ أن «مراكز المتعة» في الدماغ - وهي المناطق العصبية التي تنشط عندما نكون في حالة من المتعة - تنشط بنفس القدر عندما نتلقى المال لأنفسنا مثلما تنشط عندما نتبرع بالمال إلى الأعمال الخيرية، وفي دراسة أخرى⁽⁴²⁾ تلقى المشاركون مبلغاً من المال وخيروا بين إنفاقه على أنفسهم أو إنفاقه على الآخرين، فوجد أن الذين أنفقوا المال على الآخرين كانوا أكثر سعادة، واكتشف فريق البحث أن الأطفال الذين تقل أعمارهم عن سنتين زادت

سعادتهم بإعطاء الحلوى للآخرين أكثر من سعادتهم بالحصول عليها⁽⁴³⁾، كما وَجَدَ فريق البحث أن هذه النتائج لا تتخطى الثقافات، وَبِعِضِّ النظر عما إذا كانت البلدان غنية أم فقيرة فليس هناك شكُّ في أننا خُلِقْنَا كي نتعاطف وتتراحم، وذلك ما يجعلنا أكثر سعادة وشعوراً بالرضا.

وحيث يؤكد العلم أننا بطبيعتنا جُبِلْنَا على التعاطف مع الآخرين والاهتمام بهم، فلماذا نسمع دائماً أن المصلحة الذاتية تمثل الحافز الرئيس؟ إن السبب في ذلك يعزى - بشكل رئيس - إلى الاقتصاديين الذين نشروا هذه الفكرة، وقد أظهرت إحدى الدراسات أن الطلاب الذين يتخصصون في الاقتصاد يميلون إلى العمل بطريقة أكثر اهتماماً بالذات لأنهم تعرضوا مراراً لهذه النظرية في دراساتهم⁽⁴⁾، وتشير دراسة أخرى إلى أن الناس لديهم ميل طبيعي لمساعدة الآخرين لكنهم يتوقفون عند أنفسهم انطلاقاً من «قاعدة المصلحة الذاتية»، وهي النظرية القائلة بأننا جميعاً نعمل بأنانية. لماذا؟ لأنهم يشعرون بالقلق من أن الآخرين سيعتقدون أنهم يقدمون المساعدة انطلاقاً من مصلحة ذاتية، أو أنهم يريدون شيئاً في المقابل.

كيف يؤدي التعاطف إلى النجاح؟

(دريك) رجل سعيد وكريم ويهتم بالآخرين، ويقدم المساعدة للآخرين قدر استطاعته، حيث يساعد هو وزوجته عديداً من الحالات، ويركزان اهتمامهما بشكل خاص على تيسير سبل المعيشة للأطفال في جميع أنحاء العالم ممن تعرضوا للأخطار بسبب الفقر والعنف الذي يحيط بهم، فالبر والرحمة من القيم العليا في حياتهما.

عندما التحق (دريك) بالعمل في بنك (بير ستيرنز) صدمَ لما رآه من سوء معاملة المديرين للموظفين الأصغر درجة كالمُحللين ونائبي المديرين؛ إذ لم يكن يعينهم سوى مصالحتهم الخاصة، ويُسخرون صغار الموظفين في الأعمال الشاقة بطريقة مسيئة، فعلى سبيل المثال: أصّر أحدهم بعد عودته من عطلة نهاية الأسبوع في هامبتونز أن يذهب موظفوه للعمل الساعة 11 مساءً يوم الأحد، وأن ينتهوا من العروض التقديمية والتقارير في صباح اليوم التالي حتى وإن كان موعد تسليمها للعميل لا يزال ممتداً لبضعة أيام، وهنا يتوقع الموظفون أن يستمروا في العمل طوال اليوم التالي.

وبالإضافة إلى التنافس على المكافآت والعملاء فقد كان المديرين الإداريون في البنك يتنافسون في صَمِّ أفضل الموظفين إلى مشروعاتهم، وكان الموظفون يعرفون أن حياتهم

ستكون جحيماً بغض النظر عمّن يعملون معه من المديرين، ولذا كانوا يميلون إلى الانضمام للمديرين الإداريين الذين لديهم سجل حافل من الفوز بأكبر الصفقات كي يحصلوا على مكافآت أكبر، وعندما التحق (دريك) بالعمل في البنك لأول مرة لم يكن صغار الموظفين يعرفونه ولم يكن لديهم اهتمام خاص بالانضمام إلى فريقه.

كان (دريك) عازماً على التمسك بقيمته رغم ثقافة المصالح الذاتية التي تسود البنك، حيث تعامل مع صغار الموظفين بالرفق والاحترام وأعطاهم فرصاً لم يكونوا يحلمون بها، فنادراً ما كان يُدعى صغار الموظفين لمرافقة المديرين في اجتماعات العملاء، إذ لم يكن يرافق المدير في تلك الاجتماعات سوى نائبه، ومع ذلك دعا (دريك) أقل الموظفين درجة في فريقه للحضور وكلفهم بمسؤوليات مهمة.

وفي إحدى الصفقات تمكن (دريك) من جذب إحدى المحللات للعمل معه، وأخبرها: «أعتقد أن لدينا احتمال كبير للفوز بهذه الصفقة، وأعتقد أننا - أنت وأنا - فقط يمكننا إنجاز هذا العمل، وإذا يعني أنه سيتعين عليك القيام بدور المحلل والشريك ونائب المدير، وسوف تقومين بتقديم الاككتاب العام، وستجلسين في الصفوف الأولى لترين كيف يكون الأمر بالنسبة لنائب مدير في واحد من أكبر الاكتابات التي قُدمت خلال العام». إن (دريك) لم يدع هذه المُحللة لحضور اجتماع

العملاء (الذي لم تكن لتحضره مع أي مدير آخر) فحسب، ولكنه دربها ومنحها الفرصة للتقدم إلى العميل، وعندما التحقت هذه المحللة في وقت تال بكلية التجارة أنجزت الكثير بفضل خبرتها التي تجاوزت بكثير أيًا من زملائها المحللين.

وعندما اتضح أن هذا واحد من أفضل الاكتتابات خلال العام ورأى صغار الموظفين ما اكتسبته هذه المحللة من خبرة سعى عديد منهم إلى العمل مع (دريك)، هو الشخص الذي يعاملهم بكرامة، ولا يرهقهم في العمل دون داع، ويهتم بتطورهم المهني، ويمنحهم فرصاً وخبرات لم يحصلوا عليها من قبل، ومن ثم فقد تتابع فوز (دريك) بصفقات كبيرة، ويرجع الفضل في ذلك جزئياً إلى فريق عمله المخلص والمجتهد، وبعد فترة وجيزة بدأ المديرين الإداريين الآخرون يسألون (دريك): «ماذا تفعل كي تجذب صغار الموظفين إلى العمل معك؟».

لقد وضع (دريك) نفسه مكان صغار الموظفين، وفهم المصاعب والتطلعات التي تواجههم، وعمل معهم برغبة صادقة في مساعدتهم على تطوير أنفسهم، ونتيجة لذلك حصل في المقابل على إخلاص الموظفين وثقتهم، وأسس علاقات شخصية قوية معهم، فالرفق والتعاطف ساعدها بصورة أكثر قوة وفاعلية - مقارنة بالحرص على المصلحة الذاتية - في تحقيق النجاح والحفاظ على قيمه حتى وهو يعمل في تلك البيئة المسمومة.

وكما كشفت قصة (دريك) وأكدت الأبحاث فإن التعاطف أمر مهم لتحقيق النجاح، وله أهمية قصوى في بناء علاقاتك والحفاظ على ولاء الآخرين لك، وعلاوة على ذلك فإن التعاطف يعزز صحتك بشكل كبير.

التعاطف أمر ضروري لتحقيق النجاح

درس كيم كامبيرون⁽⁴⁵⁾ وزملاؤه في جامعة ميشيغان تأثير المعاملة بالرفق والتعاطف في مكان العمل، ويُعرّف كامبيرون هذه الممارسات بأنها تشمل:

- الرعاية، والاهتمام، والشعور بالمسؤولية تجاه زملاء كأنهم أصدقاء.
 - تقديم الدعم المتبادل، بما في ذلك المعاملة بالرفق والتعاطف عندما يواجه الآخرون أزمة ما.
 - إلهام بعضنا بعضاً في العمل.
 - تأكيد أهمية العمل.
 - تجنب لوم الآخرين ومسامحتهم على أخطائهم.
 - التعامل وفق الاحترام المتبادل والامتنان والثقة والنزاهة.
- وفي مقالة بحثية نُشرت في مجلة العلوم السلوكية التطبيقية أوضح كامبيرون أن المؤسسات التي تشجع هذه الممارسات

تتحسن مستويات أدائها بشكل كبير، يقول: «إنها تحقق مستويات عالية من الكفاءة التنظيمية، بما في ذلك الأداء المالي ورضا العملاء والإنتاجية»، ويضيف: «كلما زادت مستويات التعاطف في مكان العمل ارتفع المستوى من حيث الربحية والإنتاجية ورضا العملاء ومشاركة الموظفين».

وعلاوة على ذلك فقد أظهرت الأبحاث أن الموظفين الأكثر سعادة يبذلون طاقتهم من أجل تحسين جو الزمالة في مكان العمل وجعله أكثر ملاءمة⁽⁴⁶⁾، وقد أكدت دراسة موسعة أخرى للرعاية الصحية أن ثقافة التعاطف في العمل لم تُحسن من إحساس الموظفين بالرفاهة وتزيد من قدرتهم الإنتاجية فسحب، ولكنها تُحسن كذلك من صحة العميل ومستوى رضائه⁽⁴⁷⁾، وبعبارة أخرى: إن التعاطف يعود بالنفع عليك وعلى فريقك وعملائك، مما يحقق نتائج أفضل في جميع أنحاء العالم.

التعاطف يرفع مكانتك ويعزز الثقة فيك

تبدو فكرة تطبيق مبدأ التعامل بالرفق والتعاطف في مكان العمل غريبة بالنسبة لكثير من الناس.

وفي النهاية، ألا يبدو ذلك أمراً عاطفياً للغاية؟ ألن يجعلك لئياً وضعيفاً؟ في الواقع الإجابة لا، فعلى العكس من ذلك تُبين الأبحاث أن التعاطف لا يجعلك لئياً وضعيفاً، بل يرفع من مكانتك

بين الناس⁽⁴⁸⁾. فكّر في هذا الاختيار: لديك شخصان يتمتعان بمواهب ومهارات متماثلة، من ستفضّل العمل معه وتدعوه إلى العمل في مشروعك؟ مما لا شك فيه أنه الأكثر تعاطفاً فيهما.

ويرى (آدم جرانت) - الأستاذ بكلية هارفرد للأعمال في جامعة بنسلفانيا - أن اللطف والتعاطف يمنحاننا ميزة أكبر بكثير من حب الذات، فالرجل اللطيف ينجز عمله أولاً لأنه يعرف كيف لا يسمح للآخرين باستغلاله، وفي كتاب «الأخذ والعطاء» - الأكثر مبيعاً - يشرح جرانت ذلك، فكما يتشكك البعض، قد يخسر الرجل اللطيف أحياناً، فهؤلاء الذين يهتمون بمصالح الآخرين ويعتنون بزملائهم وموظفيهم - ويسمئهم: «المانحون» - هم الأكثر تمثيلاً في قاعدة سلم النجاح، وهم الذين يجني الآخرون من «الأنانيين» - ويسمئهم: «الآخذون» - ثمار جهودهم، إلا أن النتيجة المدهشة التي كشف عنها أن هؤلاء «المانحين» هم الأكثر تمثيلاً في قمة سلم النجاح، فكيف يحدث ذلك؟

لقد تبين أن هؤلاء المانحين أكثر نيلاً للإعجاب والتقدير، وبالتالي يصبحون أكثر تأثيراً، فالفرق بين المانحين الناجحين وغير الناجحين في كثير من الأحيان ينبع من الإستراتيجية التي يستخدمونها، فحين يتعلم المانحون الإستراتيجية التي يمنعون بها الآخرين من استغلالهم فإن صفاتهم «اللطيفة» ستساعدهم في النهاية في تحقيق النجاح أكثر من أي شخص آخر، لماذا؟ لأن الجميع يحبون العمل معهم ويُقدرونهم لما يتمتعون به من صفات كريمة.

والتعاطف يجعلك شخصاً جديراً بالثقة فضلاً عن حب الناس للعمل معك وسرورهم بذلك، فالثقة هي الجانب الأهم في حياتنا لأنه يُشعرنا بالأمان، ربما لأن المديرين والقادة يحددون الظروف التي نواجهها في العمل، ويجعلونها تبدو قاسية وشاقة أو ممتعة وسهلة، فنحن نشعر بحساسية فائقة تجاه سمات الثقة في قادتنا، حيث يشعر الموظفون بقدر أكبر من الثقة بالعمل مع شخص مثل (دريك) «الرجل اللطيف»، ونحن نفضل القادة الودودين أكثر من القادة الذين يتسمون بصفات قاسية وفقاً لما توصلت إليه (إيمي كودي) ⁽⁴⁹⁾ الأستاذة بجامعة هارفارد، ومن ناحية أخرى يثير المديرون الذين يتسمون بالفظاظة والقسوة بداخلنا مشاعر التوتر، ففي حين أن أدمغتنا تتحفز لمواجهة التهديدات، (وسواء كان مصدرُ التهديد أسداً غاضباً أو مديراً غاضباً) فإن ردة فعل أدمغتنا على التوتر تهبط بشدة عندما نواجه سلوكاً لطيفاً، وتُظهر دراسات تصوير الدماغ ⁽⁵⁰⁾ أن استجابة الدماغ للتوتر عندما نشعر بالأمان في علاقاتنا الاجتماعية تكون هادئة.

وفي المقابل تزيد الثقة من روح الابتكار، وقد أخبرني (جرانت): «عندما تقوم برّدة الفعل بطريقة مُحبّطة وغاضبة فإن الموظف يكون أقل قبولاً لتحمل المخاطر في المستقبل؛ لأنه يشعر بالقلق إزاء العواقب السلبية لارتكاب الأخطاء، وبعبارة أخرى: أنت تقتل ثقافة التجربة والخطأ التي تعدُّ أمراً في غاية

الأهمية للتعلم والابتكار»، ويشير (جرانت) إلى البحث الذي أجراه فريق تقوده (فيونالي) بجامعة ميشيغان، حيث يُبين أن تعزيز ثقافة السلامة - بدلاً من الخوف من العواقب السلبية - يسهم في تشجيع روح التجربة والمجازفة، وهي أمر بالغ الأهمية للإبداع⁽⁵¹⁾.

وتُظهر الأبحاث أن فكرة مساعدة الشخص الذي يعاني أو يحتاج إلى مساعدة قد تبدو مفزعة بالنسبة للبعض، فقد يشعر المرء بأنه مستغرق في موقف ما ويرغب في الخروج منه، وقد وصفت (بريني براون)⁽⁵²⁾ - في الكتب التي ألفتها وفي برنامجها: (حوارات تيد) - هذه التجربة بمصطلح واحد هو الضعف، فمواجهة آلام الآخرين أمر صعب، وقد لا تشعر بالارتياح عند التعاطف مع شخص ما، وسيطلب ذلك منك إظهار كل ما لديك من صدق، وقد لا نكون معتادين على إظهار الضعف في العمل، ومع ذلك فإن الأمر يستحق كل هذا العناء.

شاركتي (يوهان برلين) - المدير التنفيذي لشركة: (القيادة المتحولة من أجل التميّز)⁽⁵³⁾، وهي شركة استشارية مسؤولة عن رفاه الشركات⁽⁵⁴⁾ - إحدى التجارب التي أجراها أثناء التدريس في ورشة عمل بشركة فورتشن 100، وكان المشاركون جميعاً من الإدارة العليا، وبعد هذا التدريب تحدث كل زوج من المشاركين إلى الآخر عن أحد الأحداث التي مرت به في حياته، واقترَب أحد كبار المديرين التنفيذيين من (يوهان) قائلاً: «لقد عملت مع

زميلي منذ أكثر من خمسة وعشرين عاماً، ولم أعرف شيئاً من قبل عن الأزمات التي مرت به في حياته»، وفي لحظات قليلة من التواصل الصادق والمرهف تعمق تعاطف هذا المدير مع زميله بشكل لم يحدث من قبل طيلة عقدين من العمل معاً.

التعاطف يشجع على الولاء والمشاركة

عندما نرى شخصاً يُظهر التعاطف نحو الآخرين أو يقدم يد العون لهم يتتابنا شعور غامض بالدفع، (وربما تَذرِف عينك الدموع تأثراً أو تسري القشعريرة في جسدك)، وقد أطلق عالم النفس الدكتور (جوناثان هيدت) على هذه الحالة اسم: «ارتقاء المشاعر»، ربما لأنها تُشعرك بالارتقاء ولو قليلاً للحظات.

ففي مكان العمل يؤدي الارتقاء إلى زيادة الولاء، وعندما طَبَّقَ (هيدت) وزملاؤه الأبحاث حول الارتقاء على نطاق الأعمال التجارية⁽⁵⁵⁾ وجدوا أن الموظفين شعروا بالارتقاء عندما تَعَامَل القادة معهم بلطف؛ أي: كانوا مهذبين ومحترمين معهم وراعوا مشاعرهم، وكانوا على استعداد للتضحية بأوقات راحتهم ومصالحهم لصالح المؤسسة أو المجموعة التي ينتمون إليها، ونتيجة ذلك تعزز الشعور بالولاء والالتزام عند الموظفين نحو رؤسائهم.

وبالإضافة إلى ذلك يخلق الارتقاء بيئة طيبة من حولك،

وتُظهر بيانات (هيدت) أنه من المحتمل عندما تُشعر بالارتقاء بعد مشاهدة شخص يساعد شخصاً آخر أن تقوم بعمل طيب مع شخص آخر، ففي مكان العمل وُجِدَ أن الموظفين الذين يتمتع مديرهم بروح الارتقاء يُرجَّح أن يتصرفوا بطريقة متعاونة وودية مع غيرهم من الموظفين، حتى وإن كان ذلك دون الحصول على شيء في المقابل.

وأظهرت دراسة أخرى أن أعضاء الفريق يظهر التحلي بروح العمل الجماعي بشكل أكبر ويصبحون أكثر إنتاجية سواء كأفراد أو كفريق واحد عندما يكون القادة منصفين⁽⁵⁶⁾، وبعبارة أخرى: يخلق التعاطف بيئة عمل أكثر تعاونية، وقد أثبت الباحثان (نيكولاس كريستاكيس) و(جيمس فولر) أنك إذا كنت لطيفاً فإنه من المرجح أن يتعامل كل من حولك بلطف، وهناك بحث بعنوان: «دفعة إلى الأمام» يُظهر أنه عند العمل مع أشخاص يقدمون لك المساعدة فإنك بدورك ستقدم يد العون للآخرين (وليس بالضرورة أن يكون ذلك مقتصرًا على من ساعدوك)، باختصار: إن روح التعاطف التي تُبديها للآخرين ستنتشر من حولك وتتعاظم فوائدها.

وتوضح لنا قصة (أرشانا «آرشي» باتشيراجان)⁽⁵⁸⁾ - وهي مهندسة من ولاية بنجالور التي تُعد وادي السيليكون في الهند، ومؤسسة أحد المشروعات الناشئة الخاصة بالإنترنت - أثر التعاطف في روح الولاء والتعاون، فإن (آرشي) - شأنها

شأن (دريك) - لا تعمل من منطلق حب الذات، وقد يكون تواضعها من أبرز صفاتها، فهي لم تتحدث أبداً عن إنجازاتها، كما أنها لا تحاول السعي نحو الأضواء، ولكنها - بدلاً من ذلك - تستمع باهتمام للآخرين، وتمنح نصائحها بسخاء بالغ، فإذا كان بإمكانها مساعدتك فسوف تساعدك، وحينما تكون خارج عملها فإنها تُكرّس ساعات كثيرة للعمل التطوعي لدى عديد من المنظمات غير الربحية، وباختصار هي لطيفة للغاية، ومُلهمة لكل من يلتقون بها.

كان الحلم الكبير لشقيق (آرشي) أن يؤسس شركة للإنترنت، وعندما تُوِّفِّي بشكل مأساوي عازمت (آرشي) على العيش لهذا الحلم وفاءً لذكراه، ومثل الآلاف من المؤسسين المبتدئين الآخرين في بنجالور بدأت العمل على فكرة تكنولوجية جديدة، وعيّنت فريقاً من المهندسين يعمل دون كلل من أجل تحقيق حلم شقيقها.

خسر المشروع في البداية، وأدركت (آرشي) أنها لم تعد قادرة على الحفاظ على المشروع، وفي يوم من الأيام اتصلت بموظفيها وطلبت الاجتماع بهم، وأعلنت أنها اضطرت إلى السماح لهم بترك العمل لأن المشروع في حالة ميؤوس منها، ولم يعد بمقدورها دفع رواتبهم، ولكن حدث شيء غريب، فقد رفض موظفوها ترك العمل، ووقفوا إلى جانبها، وأعلنوا أنهم سيعملون في مقابل 50٪ فقط من أجورهم ولن يتركوها، وقد اجتهدوا وثابروا، وفي غضون

بضع سنوات أصبحت شركة (آرشي) - وتُدعى (هوبل) - تقدم برامج للإعلان على الإنترنت بقيمة مبيعات بلغت 14 مليون دولار إلى الولايات المتحدة الأمريكية.

عندما سألت أقدم موظفي (آرشي) عما دفعه للبقاء معها كانت هذه بعض الأسباب التي ذكروها: «إننا نعمل جميعاً كأسرة واحدة لأن (آرشي) تعاملنا على هذا الأساس»، «إن (آرشي) لم تقصّر في تشجيعنا قط، فهي تعرفنا جميعاً وتربطها علاقات شخصية مع كل واحد منا»، «إن (آرشي) لا تنزعج عندما نرتكب خطأً، ولكنها تمنحنا الوقت لمعرفة كيفية تحليل الوضع وإصلاحه»، وكما يتضح من إجابات الموظفين فإن علاقة (آرشي) بموظفيها كانت أعمق من تلك العلاقة المعتادة التي تربط بين صاحب العمل والموظف، لماذا؟ لأنها ترتبط معهم بروابط التعاطف كبشر في المقام الأول وكموظفين بعد ذلك، فهي تهتم بهم، ونتيجة ذلك ظلوا أوفياء لها في السراء والضراء، وارتبطوا بها بشكل كبير.

وكما أظهرت لنا قصة (آرشي)، إذا كان المدير كريماً بحق تجاه موظفيه فمن المرجح أن يكون الموظفون أكثر ارتباطاً به وولاءً له، وربما تكون قد مررت بتجربة شخصية كان لديك فيها مدير مُلهم أقل اهتماماً بمصالحه وأكثر اهتماماً بمصالحك، فقد يكون هذا الشخص قد خصص الوقت والطاقة لكي تنمو أو تتعلم دون أن يجني أي فائدة لنفسه، فإذا اتصل بك هذا

الشخص اليوم وطلب المساعدة يرجح أنك سوف تنسى كل شيء كي تقوم بذلك، فالولاء الحقيقي يأتي من خلال التجربة الشخصية مع شخص أثّر فيك، وليس من خلال راتب فحسب، وتُظهر الأبحاث أن الأفراد يفضلون الرّفقة الطيبة والتقدير على الأجر الكبير⁽⁵⁹⁾.

فالولاء الذي يمكن شراؤه ليس بالولاء الحقيقي، بل هو ما ينبع من داخلك، من الشعور بالإلهام والارتقاء، وهو أقوى بكثير من الولاء الذي يتأثر بقدر ما تدفعه من مال، فإذا كنت مديراً أو زميلاً من الذين يهتمون بغيرهم حقاً فإن الناس سيظلون مخلصين لك بالفعل. فإذا كان عمالك مخلصين لك ومرتبطين بك لأنك تحمل هذه الصفات فلن يتزحزحوا عن ولائهم لك حتى وإن قدم لهم الآخرون مزيداً من المال.

التعاطف مفيد للصحة

مما لا يثير الدهشة أن زيادة الثقة والعلاقات الإيجابية لها فوائد صحية، وعلى النقيض من حب الذات ترتبط العلاقات العاطفية والإيجابية مع الآخرين بـ:

- زيادة احتمال طول العمر بمقدار⁽⁶⁰⁾ 50٪.
- الحماية من الآثار الصحية للإجهاد⁽⁶¹⁾.
- تعزيز النظام المناعي⁽⁶²⁾.

- تخفيف حدة الالتهاب⁽⁶³⁾.
- انخفاض معدلات القلق والاكتئاب⁽⁶⁴⁾.

ومن الأسباب الأخرى التي تؤكد أثر التعاطف في تعزيز حالتنا الصحية أنه يساعدنا على التعافي بسرعة أكبر في مواجهة ضغوط الحياة، وقد كشفت دراسة أُجريت على أكثر من ثمانمئة شخص أن المستويات العالية من الإجهاد يُتَوَقَّع معها حدوث وفيات مبكرة، باستثناء الأفراد الذين شاركوا في العمل التطوعي⁽⁶⁵⁾، وفي دراسة طويلة الأمد مع أزواج كبار السن قارن العلماء الأفراد الذين أمضوا وقتاً طويلاً في رعاية الآخرين بأولئك الذين كانوا تحت رعاية الآخرين، وأظهرت النتائج أن رعاية الآخرين لا تؤدي إلى تحسين الصحة العامة فحسب، بل تؤدي إلى إطالة العمر⁽⁶⁶⁾ كذلك، ورغم هذا فإن فوائد التعاطف على الصحة والرفاه العاطفي تعتمد على المحفزات التي تدفع نحو التعاطف، فالأفراد الذين شاركوا في العمل التطوعي عاشوا فترات أطول من أقرانهم غير المتطوعين عندما كان دافعهم للعمل التطوعي الإيثاري لا خدمة الذات، فالتعاطف ومساعدة الآخرين يجب أن ينبعا من رغبة حقيقية في القيام بذلك، لا أن يكونا عملاً من أعمال المصالح الذاتية.

قَوِّ قدرات التعاطف لديك

كما ذكرتُ سابقاً فإن التعاطف يتطلب أن تجعل نفسك في مكان الآخرين، وأن تفهم التحديات التي يمرون بها، وأن يكون لديك رغبة صادقة في مساعدتهم، والخطوة الأولى أن تضع نفسك في مكان الآخرين وأن تتفهم مشاعرهم، فقد فهم (دريك) محنة زملائه الصغار وشعر بهم، وسواء كانت تلك خيبة أمل لرئيسك أو بهجة زميلك فإن القدرة على فهم ما يعاينيه الآخرون يمكن أن يساعدك في التفاعل معهم بأفضل الطرق، ونتيجة ذلك فهم يشعرون بأنك تصغي إليهم وتتفهم مشاعرهم وتحترمهم، ومن ثم تتحسن علاقتك بهم على المستويين الشخصي أو المهني.

فإذا كنت تضبط رد الفعل التلقائي لجسمك بحسب الآخرين فسترى أنك تفهم من حولك وتتعامل معهم بشكل طبيعي، وذات مرة كان أحد أصدقائي المقربين يسير في الغرفة جيئةً وذهاباً، وقبل أن أعرف أي شيء وجدتُ نفسي أسأله: «ما المشكلة؟»، واندهشت من كلماتي تلك لأنني لم أكن أعلم أن هناك مشكلة، إذ لم يكن صديقي يبكي أو يتصرف بطريقة غير مألوفة، ولكن كنت أعرف بطريقة أو بأخرى من دون أن يخبرني بأن هناك مشكلة، فطلب مني أن أعانقه، ثم أخبرني أن أحد أصدقائه قد تعرض لتوه لحادث يهدد حياته وأصيب بجروح خطيرة.

فكيف عرفت أن هناك مشكلة؟ إننا جميعاً لدينا نظام داخلي حساس للغاية إزاء التعاطف، وهو أسرع وأكثر تلقائية من قدرتنا

على فهم الأسباب مثل الكثير من ردود الأفعال، فنحن مثل لوحات الصوت الحادة أو شوكة الرنين حتى وإن لم نكن ندرك ذلك فمشاعر الآخرين أو آلامهم تُسَجَّلُ بداخلنا فسيولوجياً، فلقد خُلِقْنَا كي نتعاطف، وعلى سبيل المثال: ينشط عبوس شخص آخر عضلات التجعد في وجوهنا، وبهذه الطريقة فإننا «نقرأ» حالة الآخرين الذهنية، وهذه ليست محاكاة تقوم بها عضلات الوجه، ولكنها مسألة نفسية، وتُظهر الأبحاث⁽⁶⁷⁾ أن رؤية مشاعر شخص آخر تُنشِط نفس الدوائر العصبية التي يتم تنشيطها في أدمغتنا عندما نشعر نحن بتلك المشاعر، فكّر في تلك الأوقات التي يبكي فيها صديقك فتشعر بالدموع تذرّف من عينيك، أو عندما يضحك فتجد نفسك قد استغرقت معه في الضحك، فتعاطفنا اللاإرادي هو السبب في أننا نتراجع حينما نرى شخصاً يتعثّر ويقع، وهو السبب في بكاء الطفل عند سماعه بكاء طفل آخر، وهو السبب في انتشار الذعر بين حشد من الناس، فالسبب أن مراكز في أدمغتنا تُنشِط عندما نرى آلام الآخرين مثلما تنشط عندما نتعرض نحن أنفسنا للألم⁽⁶⁸⁾، وإذا سبب معرفتي أن هناك مشكلة لدى صديقي عندما كان صديقي يسير في الغرفة، وفوجئت بتلك الأسئلة تراودني قبل أن أعرف منه أن هناك مشكلة بالفعل، كيف يمكنك زيادة تعاطفك؟ نحن خُلِقْنَا للتعاطف والتراحم، وكل ما علينا القيام به الاستفادة من هذا التعاطف اللاإرادي الكامن بداخلنا.

وإليك بعض الطرق التي يمكنك تعلمها للقيام بذلك:

إظهار الاهتمام الكامل عندما يتحدث إليك الآخرون: عندما تتحدث إلى شخص ما عليك أن تُصغِي إليه بكل اهتمام، وأن يظهر ذلك على تعبيرات وجهك وفي نبرة صوتك، واستمع إلى كلمات الآخرين، ولاحظ كيف يعبرون عن أنفسهم، ولاحظ تعبيرات وجوههم، ولا سيما عيونهم، فمقولة: «العيون نوافذ الروح» تعبر فعلاً عن الحقيقة، وقد أظهرت الأبحاث أن بإمكانك قراءة مشاعر الناس من خلال نظراتهم⁽⁶⁹⁾، ومن إحدى الأدوات البحثية لقياس درجة التعاطف أن تطلب إلى الناس النظر إلى أعين الآخرين ووصف ما يشعرون به، فأنحاءات الوجه وزاوية ميل الحاجب والتجاعيد التي بجانب العين كلها من وسائل تبادل المشاعر، ومن خلال الاستماع إلى الآخرين والنظر إليهم يمكننا أن نضع أنفسنا مكانهم وأن نتجاوب معهم بشكل ملائم أو أن نقدم يد العون لهم.

عبر بالقول عن آراء الآخرين: من الطرق الأخرى التي يمكن من خلالها التعاطف مع الآخرين التعبير بالقول عما تلاحظ أنهم يشعرون به، ففي المرة القادمة ستجد نفسك في حوار صعب. حاول أن تهتم بمشاعر الآخرين، وإذا وجدت طريقة لبقة لإظهار مدى تفهمك لشعور رئيسك بالضييق، كأن تقول له: «يبدو أنكم تشعرون بالإحباط الشديد من «أذكر السبب»»، أو تفهمك لحزن زميلك بأن تقول: «يبدو أنك حزين بعض الشيء اليوم، أرجو

أن تسمح لي أن أعرف إذا كان هناك شيء يمكنني القيام به لمساعدتك»، فقد يؤدي ذلك إلى تحسين علاقتك مع الآخرين الذين سَيَسُرُّهم أنك تستمع إليهم وتقدر مشاعرهم، وعلاوة على ذلك فسيضمن لك ذلك أن تفهمهم بشكل صحيح، وربما لا يكونون غاضبين أو يتتابهم الحزن، بل إنهم فقط مُتعبون، فإذا كان الأمر كذلك فيمكنهم أن يصححوا لك ما فهمته خطأ مما يتيح لك الفرصة لفهم ما يجري.

احضر برنامج التدريب على التعاطف: فمثل كثير من العضلات أو العادات يمكن تقوية التعاطف، وقد أثبتت الدراسات أن التأمل يعزز التعاطف، مثل التأمل الذي يعزز المحبة واللفظ، وهناك برامج ممتدة للتدريب على التعاطف، مثل برنامج التدريب على غرس التعاطف الذي امتد لتسع جلسات وقدمناه من خلال مركز ستانفورد لأبحاث وتعليم التعاطف والإيثار، واشتمل على فوائد مهمة، منها:

- تقليل هرمونات التوتر وما ينتج عنها من التهابات، وتحسين وظيفة الجهاز المناعي، والحد من القلق والاكتئاب.
- تعزيز التعاطف: فالمشاركون الذين اجتازوا التدريب على التعاطف كانوا أكثر قدرة على قراءة تعبيرات الوجه العاطفية⁽⁷¹⁾، وظهرت عليهم تغييرات في مناطق المخ المرتبطة بالتعاطف، كما اكتشفت - أنا وزملائي أيضاً في دراسات أخرى⁽⁷²⁾.

- جعلنا أكثر لطفاً مع الآخرين ومع أنفسنا وأكثر استعداداً للوصول إلى الآخرين ومساعدة ذوي الحاجة⁽⁷³⁾.
- تعزيز قدرة الناس على تنظيم مشاعرهم وجعلهم أكثر مرونة في مواجهة معاناة الآخرين⁽⁷⁴⁾.
- تحقيق نتائج سريعة، ففي حين تستغرق العديد من الدورات التدريبية على التعاطف وقتاً طويلاً (تسع جلسات على مدار تسعة أسابيع)، إلا أنني وزملائي قد لاحظنا مدى التغير الذي حدث في مشاعر الاتصال الاجتماعي السريع خلال أقل من سبع دقائق من جلسة التأمل الذي يعزز اللطف والمحبة⁽⁷⁵⁾.

وفي حين أننا تربينا على أسطورة حب الذات التي تعيق نجاحنا ورفاهتنا، فإن الاهتمام بالآخرين من خلال التعاطف يُؤتي نتائج مُبهِرة، حيث كشفت الأبحاث أنه عندما تعيش حياتك (في العمل أو المنزل) من منطلق الصدق مع الآخرين والاهتمام بهم فإنك تبني الثقة تلقائياً من حولك، حيث تُلهم الآخرين وتُعينهم، ونتيجة ذلك يشعرون بالقرب منك، بل يظهرون الإخلاص لك، وفضلاً عن أن تصبح أكثر نجاحاً فإنك تُعزز بشكل كبير صحتك ورفاهتك النفسية، وينتشر تأثيرك بين الناس، كما تخلق بيئة من الإيجابية تعود بالنفع على من حولك وتجنّب منها نتائج عظيمة.



شكر وتقدير

أتوجه بالشكر الجزيل إلى «ستيف كيسيلنج» المحرر الأول الذي ساعدني على نشر مقالتي، وكان بالنسبة لي أعظم مُوجِّه عرفته على الإطلاق، وذلك لما قدمه لي من مساعدة للانطلاق في حياتي المهنية ككاتبة، وأتوجه بخالص التحية إلى «ديزي جريوال» لتشجيعها لي على البدء في كتابة عمودي الصحفي: «علم النفس اليوم» منذ وقت طويل.

كما أتوجه بالشكر إلى «سكوت كوفمان» لرسالته الرقيقة على بريدي الإلكتروني التي اقترح عليّ فيها تأليف هذا الكتاب، ولم تمر سوى دقائق معدودة حتى تلقيت مقدمة عفوية من وكيلتي الموهوب «جايلز أندرسون»، فأليك يا جايلز أتوجه بالشكر الجزيل على دعمك ونصائحك طوال فترة إنجاز هذا الكتاب، وكذلك على روح المرح الرائعة التي تحلّيت بها.

والشكر موصول كذلك إلى «جينوفيفا لوسا» لإيمانها بي

ودعوتها إلى للانضمام إلى دار «هاربر وان» للطباعة والنشر التي أجرت تعديلات رائعة، والشكر الجزيل أيضاً للفريق الرائع في «هاربر وان»: «هانا ريفيرا»، و«أديا كولار»، و«كيم دايمان»، وأنا ممتنة جداً لتلك الفرصة التي أتحت لي للعمل معكم جميعاً.

كما أتوجه بخالص الشكر إلى «ريبيكا ماكميلان» و«بيتر إكونومي» و«أليسون بيترسون» و«أنيت جيوراك» و«دارا غهرماني» و«سارة بيرسون» و«كات نورثي» و«كارلي هاميلتون» و«كاساندر لونج» و«جيسيكا والا» على ما قدموه من تعديلات وتعليقات عميقة ورائعة على النص.

والشكر موصول إلى جميع من أجريت معهم مقابلات رائعة على تشجيعهم وإلهامهم لي ومنحني الوقت لتبادل الرؤى: النائب في الكونجرس «تيم ريان»، والدكتور «جيمس دوتي»، و«بريني براون»، و«آدم جرانت»، و«إليوت بيركمان»، و«سكوت باري كوفمان»، و«يوهان برلين» و«لولي داسكال»، و«آرشانا باتشيراجان»، و«جان توينج»، و«جاكي روتمان»، و«مايرون سكولز»، و«بول جيلبيرت»، و«بيكو إير»، و«ستيف بورجيس»، و«كيم كامرون»، و«كارول بيرتوفسكي»، و«كريستين نيف»، و«مايك هيثمان»، و«شIRON لوملي»، و«سارة سيفرن»، و«جيك دوبرك».

وأتوجه بالشكر إلى جميع أصدقائي الأعزاء على قدميه لي من دعم وحب أثناء إعداد هذا الكتاب، وخاصة عزيزاتي: «ديانتي»، و«أوما»، و«يوهان»، و«دارا»، و«ماهيم»، و«كيللي»، و«أنيت»، و«بريا»، و«كريشما»، و«كارولان»، و«شوبهو»، و«بيل»، و«ليزلي». وشكر خاص لكل أفراد أسرتي الرائعين، وعلى وجه الخصوص زوجي ووالداي على حبهم ودعمهم المستمر لي، ناهيك عن عنايتهم بالمراجعة الدقيقة للكتاب، وليس لدي من الكلمات ما يصف مدى امتناني لكم. أحبكم.

وختاماً: هناك رجال ونساء خاصون جداً عملوا طوال الوقت دون كلل من أجل نشر النور والمعرفة والتعاطف في العالم، وهي الحكمة التي توارثتها الأجيال عبر العصور إلى يومنا هذا، فلقد أثّر الزعيم الروحي (سري سري رافي شانكار) في حياتي بشكل كبير؛ إذ لمس قلبي، وألهم فكري.



هوامش الفصول



المقدمة

1. "Regus - Commissioned Survey Reveals Stress Levels Rising Among US Workers," Regus Group استطلاع لمجموعة ريجوس يكشف ارتفاع مستويات الضغط العصبي لدى الأمريكيين وهذا عنوان الرابط. http://www.prnewswire.com/news_releases/regus_commissioned_survey_reveals_stress_levels_rising_among_us_workers_71658307.html

2. "Facts & Statistics," Anxiety and Depression Association of America

«حقائق وإحصائيات»، صادرة عن الجمعية الأمريكية للقلق والاكتئاب وهذا عنوان الرابط:

http://www.adaa.org/about_adaa/press_room/facts_statistics

3. L. A. Pratt et al., "Antidepressant Use in Persons Aged 12 and Over: United States, 2005-2008," NCHS data brief no. 76 (Hyattsville, MD: National Center for Health Statistics, 2011)

كتاب إل إيه برات «استخدام مضادات الاكتئاب من قبل الأشخاص أقل من 12 سنة: الولايات المتحدة، 2005 – 2008»، مختصر بيانات المركز الوطني للإحصائيات الصحية رقم 76، لسنة 2011. وهذا هو الرابط:

<http://www.cdc.gov/nchs/data/databriefs/db76.htm>

4. Report: State of the American Workplace,” Gallup,” ,September 22, 2014

«تقرير: حالة بيئة العمل الأمريكية» بواسطة جالوب، صادرة بتاريخ 22 سبتمبر 2014، وهذا هو الرابط

<http://www.gallup.com/services/176708/state-american-workplace.aspx>

5. Barbara L. Fredrickson, “What Good Are Positive Emotions?” Review of General Psychology 2, no. 3 (1998): 19–30,

«ما فوائد المشاعر الإيجابية؟» للكاتبة باربرا إل فريديريكسون، مراجعة لعلم النفس العام 2، رقم 3 (1998) ص 19 – 300، وهذا هو الرابط:

<http://www.unc.edu/peplab/publications/Fredrickson%201998.pdf>

6. K. Subramaniam et al., “A Brain Mechanism for Facilitation of Insight by Positive Affect,” Journal of Cognitive Neuroscience 21 (2009): 32–415.

«ميكانيكية المخ لتسهيل البصيرة بالأثر الإيجابي» للكتاب كيه سوبرامانيان وآخرين، العدد 21 لنشرة للعلم العصبي الإدراكي (2009) ص: 32 – 415.

7. Andrew J. Oswald, “Happiness and Productivity,” Journal of Organizational Behavior 20 (2009): 25–30

نشرة السلوك المؤسسي «السعادة والإنتاجية» رقم 20 الصادرة عام 2009: ص: 25 – 30. وهذا هو الرابط:

<http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/economics/staff/.eprotoworkingpapers/happinessproductivity.pdf>

8. M. Tugade and B. Fredrickson, "Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back from Negative Emotional Experiences," *Journal of Personality and Social Psychology* 86 (2011): 320–33

نشرة الشخصية والسلوك الاجتماعي 86 «الأشخاص المرنون يستخدمون المشاعر الإيجابية للخروج من تجارب المشاعر السلبية» للكتاب إم توجيد وببي فريدريكسون، صادرة عام 2011: ص 320 – 33.

9. E. J. Boothby et al., "Shared Experiences Are Amplified," *Psychological Science* 25, no. 12 (2014): 2209–16, DOI: 10.1177/0956797614551162

نشرة العلوم النفسية 25، رقم 12 «التجارب المشتركة تضاعف» للكتاب إي جيه بوثبي وآخرين، صادرة عام 2014: 2209 – 16، رقم التسجيل:

10.1177 /0956797614551162

10. Alan W. Gray et al., "Laughter's Influence on the Intimacy of Self – Disclosure," *Human Nature* 26, no. 1 (2015): 28–43, DOI: 10.1007/s12110 – 015 – 9225 – 8

نشرة الطبيعة البشرية 26، «تأثير الضحك في ألفة التعبير عن النفس» رقم 1، لعام 2015: 28 – 43 رقم التسجيل:

s12110 – 015 – 9225 – 8/10.1007

11. J. E. Dutton et al., "Pathways for Positive Identity Construction at Work: Four Types of Positive Identity and the Building of Social Resources," *Academy of Management Review* 35 (2010): 265–93

نشرة أكاديمية المراجعة الإدارية 35 لسنة 2010 «طرق بناء الشخصية الإيجابية في العمل: أربعة أنواع للشخصية الإيجابية وبناء المصادر الاجتماعية» للكتاب

جيه إي دوتون وآخرين، 265 - 93.

J. M. Lilius et al., "The Contours and Consequences of Compassion at Work," *Journal of Organizational Behavior* 29 (2008): 193-218, DOI: 10.1002/job.508

نشرة السلوك المؤسسي 29 لسنة 2009 «ملامح ونتائج التعاطف في العمل» للكتاب جيه إم ليليويس وآخرين، 193 - 218 رقم التسجيل: job.508/10.1002

J. M. Kanov, "Compassion in Organizational Life," *13 American Behavioral Scientist* 47 (2004): 808-27, DOI: 10.1177/0002764203260211

جيه إم كانوف «التعاطف في الحياة المؤسسية» عالم السلوك الأمريكي 47 لسنة 2004: 808-27 رقم التسجيل: 10.1177 /0002764203260211

J. M. Lilius et al., "Compassion Revealed: What We Know About Compassion at Work (and Where We Need to Know More)," in *The Handbook of Positive Organizational Scholarship*, ed. K. Cameron and G. Spreitzer (Oxford: Oxford University Press, 2011), 273-87.

جيه إم ليليويس وآخرون «التعاطف: ما الذي نعرفه عن التعاطف في العمل (وأين نحتاج أن نعرف أكثر)» في دليل المنحة التنظيمية الإيجابية، والتعليم. كيه كاميرون، جيه سبريتزر (صحافة جامعة أكسفورد 2011) 273 - 87

A. Bakker, "An Evidence-Based Model of Work Engagement," *Current Directions in Psychological Science* 20 (2011): 265-69, DOI: 10.1177/0963721411414534

إيه باكر «النموذج المبني على الدليل للمشاركة في العمل» الاتجاهات المعاصرة في العلوم النفسية 20 لسنة 2011: 265 - 69، رقم التسجيل: 10.1177 /0963721411414534

S. G. Barsade and D. E. Gibson, "Why Does Affect Matter in Organizations?" *Academy of Management Perspectives* 21 (2007): 36–59

إس جي بارسيد ودي إي جيبسون «لماذا تهتم المشاعر في المؤسسات؟ أكاديمية المنظور الإداري 21 لسنة 2011: 36 – 59.

Nilly Mor and Jennifer Winquist, "Self – Focused Attention and Negative Affect: A Meta – analysis," *Psychological Bulletin* 128, no. 4 (2002): 638–62

نيلي مور وجينيفر وينكست: «الانتباه المنصب على الذات والمشاعر السلبية: التحليل البعدي» النشرة السلوكية 128، رقم 4 لسنة 2002: 638 – 62، وهذا هو الرابط: <http://psycnet.apa.org/journals/bul/128/4/638>.

B. Fredrickson et al., "Open Hearts Build Lives: Positive Emotions, Induced Through Loving – Kindness Meditation, Build Consequential Personal Resources," *Journal of Personality and Social Psychology* 95 (2011): 1045–62, DOI: 10.1037/a0013262

بي فريديريكسون وآخرون: «القلوب المنسرحة تغني الحياة: المشاعر الإيجابية، الناجمة عن التأمل المحب والمتعاطف، تبني الموارد الشخصية التبادلية» دورية الشخصية والسلوك الاجتماعي 95 لسنة 2011: 1045 – 62، رقم التسجيل:

a0013262/10.1037

J. H. Fowler and N. A. Christakis, "Dynamic Spread of Happiness in a Large Social Network: Longitudinal Analysis over 20 Years in the Framingham Heart Study," *British Medical Journal* 337 (2008): 1–9

جيه إتش فاولر وإن إيه كريستاكيس: «الانتشار الديناميكي للسعادة في الشبكة الاجتماعية الممتدة: التحليل الطولي في دراسة فرامنجهام للقلب على مدى

20 عاماً» الدورية الطبية البريطانية 337 لسنة 2008: 1 - 9 وهذا الرابط:

<http://dx.doi.org/10.1136/bmj.a2338>

Jennifer E. Stellar et al., "Positive Affect and Markers of Inflammation: Discrete Positive Emotions Predict Lower Levels of Inflammatory Cytokines," *Emotion* 15, no. 2 (2015): 129-33, DOI: 10.1037/emo.0000033; and Lee S. Berk and Stanley Tan, "Mirthful Laughter, as Adjunct Therapy in Diabetic Care, Increases HDL Cholesterol and Attenuates Inflammatory Cytokines and C - RP and Possible CVD Risk," *FASEB Journal*, (Supplement 990.1 (2009

جينيفر إي ستيلر وآخرون: «المشاعر الإيجابية ومؤشرات الالتهاب: المشاعر الإيجابية المتميزة تشير إلى انخفاض مستويات السيتوكينات الالتهابية» المشاعر 15، رقم 2 لسنة 2015: 129 - 33، رقم التسجيل: emo/10.1037/0000033

ولي إس بيرك وستانلي تان: «الضحك المرح كعلاج مساعد لمرض السكري، يزيد من الكولسترول عالي الكثافة ويقلل من السيتوكينات الالتهابية وبروتين سي التفاعلي واحتمالات خطر الإصابة بأمراض القلب» دورية اتحاد الجمعيات الأمريكية للبيولوجيا التجريبية، دراسة تكميلية 990، 1 لسنة 2009 وهذا هو الرابط:

http://www.fasebj.org/cgi/content/meeting_abstract/23/1_MeetingAbstracts/990.1

B. Fredrickson and R. Levenson, "Positive Emotions Speed Recovery from the Cardiovascular Sequelae of Negative Emotions," *Cognition and Emotion* 12 (1998): 191-220; and B. Fredrickson et al., "The Undoing Effects of Positive Emotions," *Motivation and Emotion* 24 (2000): 237-58

بي فريدريكسون وآر ليفينسون: «المشاعر الإيجابية تسرع الشفاء من مضاعفات

أمراض القلب بسبب المشاعر السلبية» الإدراك والعاطفة 12 لسنة 1998: 191 - 220، وبي فريديريكسون وآخرون: «أثر التراجع بسبب المشاعر الإيجابية» التحفيز والمشاعر 24 لسنة 2000: 237 - 58.

22. "Fight Memory Loss with a Smile (or Chuckle)," Science Daily, April 27, 2014 «محاوية فقدان الذاكرة بابتسامة (أو ضحكة مكتومة)،» العلم يومياً 27 أبريل 2014، وهذا الرابط: <http://www.sciencedaily.com/releases/2014/04/140427185149.htm>

and Lee S. Berk and Stanley A. Tan, "[Beta] - Endorphin and HGH Increase Are Associated with Both the Anticipation and Experience of Mirthful Laughter," (FASEB Journal, Supplement A382 (2006)

ولي إس. بيرك وستانلي إيه. تان، «بيتا إندورفين وزيادات هرمون النمو مرتبطان بكل من الحدس والضحك المرح» دورية اتحاد الجمعيات الأمريكية للبيولوجيا التجريبية، دراسة تكميلية: أ382 لسنة 2006 ورابطها هو: http://www.fasebj.org/cgi/content/meeting_abstract/20/4/A382_b

الفصل الأول: كفاك ملاحقة للمستقبل

1. Alan Watts, The Book: On the Taboo Against Knowing Who You Are (Knopf Doubleday Publishing, Random House Bertelsmann), 112

كتاب آلان واتس: حول حظر ضد معرفة كينونتك (نشر كنيوف دابلداي، راندوم هاوس بيرتلزمان) 112.

2. Interview with Jackie Rotman, June 5, 2015.

مقابلة مع جاكى روتمان، بتاريخ 5 يونيو 2015.

3. Interview with Carole Pertofsky, June 5, 2015.

مقابلة مع كارول بيرتوفسكي، بتاريخ 5 يونيو 2015.

4. Walter Mischel et al., "Cognitive and Attentional Mechanisms in Delay of Gratification," *Journal of Personality and Social Psychology* 21, no. 2 (1972): 204–18, DOI: 10.1037/h0032198.

والتر ميشيل وآخرون، «الآليات المعرفية والتقليدية في تأخير الإشباع» مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 21، رقم 2 لسنة 1972: 204 – 18 رقم التسجيل: h0032198/10.1037.

5. Martin E. P. Seligman, *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment* (New York: Simon & Schuster, 2002), 120.

مارتن إي بي سيليجمان، السعادة الحقيقية: استخدام علم النفس الإيجابي الجديد لإدراك إمكاناتك للإشباع الدائم (نيويورك: سيمون وشوستر، 2002)، 120.

6. Michael T. Treadway et al., "Dopaminergic Mechanisms of Individual Differences in Human Effort – Based Decision – Making," *Journal of Neuroscience* 32, no. 18 (2012): 6170–76, DOI: 10.1523/JNEUROSCI.6459 – 11.2012.

مايكل تي تريدواي وآخرون: «الاختلافات الفردية في آليات إفراز الدوبامين في اتخاذ القرار القائم على الجهد البشري» مجلة علم الأعصاب 32، رقم 18 لسنة 2012: 6170 – 76 رقم التسجيل: 10.1523/JNEUROSCI.6459 – 11.2012.

7. M. D. Griffiths, "Workaholism Is Still a Useful Construct," *Addiction Research and Theory* 3 (2005): 97–100.

إم دي جريفيثز: «لا يزال إدمان العمل بناء مفيداً»، أبحاث الإدمان والنظرية 3 (2005): 97 – 100.

8. Leslie A. Perlow, "Overcome Your Work Addiction," *Harvard Business Review*, May 2, 2012.

ليزلي إيه. بيرلو، «التغلب على إدمانك للعمل» مراجعة أعمال هارفارد، 2 مايو 2012. ورابطه https://hbr.org/2012/05/overcome_your_work_addiction.html

T. D. Wilson and D. T. Gilbert, "Affective Forecasting: Knowing What We Want," *Current Directions in Psychological Science* 14 (2005): 131–34, DOI: 10.1111/j.0963-7214.2005.00355.x

تي دي ويلسون، دي تي جيلبرت: «التنبؤ العاطفي: معرفة ما نريده.» الاتجاهات الحالية في العلوم النفسية 14 (2005): 131–34 رقم التسجيل: 10.1111/j.0963-7214.2005.00355.x

Philip Brickman et al., "Lottery Winners and Accident Victims: Is Happiness Relative?" *Journal of Personality and Social Psychology* 36, no. 8 (1978): 917–27

فيليب بريكمان وآخرون، «الفائزون باليانصيب وضحايا الحوادث: هل السعادة نسبية؟» مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 36، رقم 8 (1978): 917–27 ورابطها: <http://psycnet.apa.org/journals/psp/36/8/917>

Jean – Louis van Gelder et al., "Vividness of the Future Self Predicts Delinquency," *Psychological Science* 24, no. 6 (2013): 974–80

جان لويس فان جيلدر وآخرون، «حيوية المستقبل تنبأ بالانحراف» العلوم النفسية 24، رقم 6 (2013): 974–80 وهذا رابطته: http://www.anderson.ucla.edu/faculty/hal.hershfield/resources/Research/VanGelderHershfieldNordgren_VividnessOfFutureSelfDelinquency_Revision.pdf

Hal Ersner – Hershfield et al., "Don't Stop Thinking About Tomorrow: Individual Differences in Future Self – Continuity Account for Saving," *Judgment and Decision Making* 4, no. 4 (2009): 280–86

هال إيرسнер هيرشفيلد وآخرون: «لا تتوقف عن التفكير في المستقبل: الاختلافات الفردية في حساب الاستمرارية في المستقبل لأجل التوفير» إصدار الأحكام واتخاذ القرار 4، رقم 4 (2009): 280 - 86 وابطه: http://www.anderson.ucla.edu/faculty/hal.hershfield/re-sources/Research/2009_Ersner_Hershfield.pdf

Malissa A. Clark and Boris Baltes, "All Work and No Play? A Meta-analytic Examination of the Correlates and Outcomes of Workaholism," *Journal of Management* (2014), advance online publication, DOI: 10.1177/0149206314522301

ميليسا إيه كلارك وبوريس بالتس: «عمل دائم بدون لعب؟ دراسة تحليلية للارتباطات ونتائج ماهية العمل» مجلة الإدارة (2014)، النشر المسبق عبر الإنترنت، رقم التسجيل: 10.1177/0149206314522301

14. Clark and Baltes, "All Work and No Play?"

كلارك وبالتس: «عمل دائم بدون لعب؟»

George Halkos and Dimitrios Bousinakis, "The Effect of Stress and Satisfaction on Productivity," *International Journal of Productivity and Performance Management* 59, no. 5 (2010): 415-31

جورج هالكوس وديميتريوس بوسيناكيس، «تأثير الإجهاد والرضا في الإنتاجية» المجلة الدولية لإدارة الإنتاجية والأداء 59، رقم 5 (2010): 415 - 31. وهذا الرابط: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17410401011052869>

J. Smallwood et al., "Shifting Moods Wandering Minds: Negative Moods Lead the Mind to Wander," *Emotion* 9 (2009): 271-76

جيه سمولوود وآخرون، «تغير المزاج المسبب لشروء الذهن: المزاج السلبي يقود الذهن للشروء» المشاعر 9 (2009): 271-76.

17. Clark and Baltes, "All Work and No Play"?

كلارك وباليتس: «عمل دائم بدون لعب؟».

18. Clark and Baltes, "All Work and No Play"?

كلارك وباليتس: «عمل دائم بدون لعب؟»

19. Helene Hembrooke and Geri Gay, "The Laptop and the Lecture: The Effects of Multitasking in Learning Environments," *Journal of Computing in Higher Education* 15, no. 1 (2003): 46–64

هيلين هيمبروك وجيري غاي، «اللابتوب والمحاضرة: آثار تعدد المهام في بيئات التعلم» مجلة الحاسب الآلي في التعليم العالمي 15، رقم 1 (2003): 46 – 64، وهذا الرابط:

http://link.springer.com/article/10.1007/BF02940852#page_1

20. E. Ophir et al., "Cognitive Control in Media Multitaskers," *Proceedings of the National Academy of Sciences* 106 (2009): 15583–87, DOI: 10.1073/pnas.0903620106

إي أوفير وآخرون: «التحكم المعرفي لدى الأشخاص متعددي المهام في وسائل الإعلام» وقائع الأكاديمية الوطنية للعلوم 106 (2009): 15583–87، رقم التسجيل: 10.1073/pnas.0903620106

21. Marcel Adam Just et al., "A Decrease in Brain Activation Associated with Driving When Listening to Someone Speak," *Brain Research* 1205 (2008): 70–80, DOI: 10.1016/j.brainres.2007.12.075

مارسيل آدم جست وآخرون، «الانخفاض في تنشيط الدماغ المرتبط بالقيادة عند الاستماع لشخص ما يتكلم» بحوث الدماغ 1205 (2008): 70–80، رقم التسجيل: 10.1016/j.brainres.2007.12.075

22. Mark W. Becker et al. "Media Multitasking Is Associated with Symptoms of Depression and Social Anxiety," *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking* 16, no. 2 (2013): 132–35.

مارك دبليو بيكر وآخرون: «تعدد المهام في الإعلام مرتبط بمتلازمة الاكتئاب والقلق الاجتماعي» علم النفس السيبراني والسلوك والشبكات الاجتماعية 16، رقم 2 (2013): 132–35.

23. Mihály Csíkszentmihályi et al., "Flow," in *Flow and the Foundations of Positive Psychology* (Dordrecht: Springer Netherlands, 2014), 227–38.

ميهايلي تشيكسزنتميهايلي وآخرون: «التدفق» في التدفق وأسس علم النفس الإيجابي (دوردريخت: سبرينجر هولندا، 2014)، 227 – 38.

24. Csíkszentmihályi et al., "Flow," 227–38.

تشيكسزنتميهايلي وآخرون: «التدفق»، 227 – 38.

25. Matthew A. Killingsworth and Daniel T. Gilbert, "A Wandering Mind Is an Unhappy Mind," *Science* 330, no. 6006 (2010): 932, DOI: 10.1126/science.1192439.

ماثيو إيه كيلنغزورث ودانييل تي جيلبرت، «عقل شارد هو عقل غير سعيد» العلم 330، رقم 6006 (2010): 932، رقم التسجيل: 10.1126/science.1192439

26. Michael S. Franklin et al., "The Silver Lining of a Mind in the Clouds: Interesting Musings Are Associated with Positive Mood While Mind – Wandering," *Frontiers in Psychology* 4 (2013): 583, DOI: 10.3389/fpsyg.2013.00583.

مايكل إس فرانكلين وآخرون، «البطانة الفضية لعقل في الغيوم: التأثيرات المثيرة للاهتمام مرتبطة بالمزاج الإيجابي أثناء شروء الذهن» الحدود في علم النفس

4 (2013): 583، رقم التسجيل: fpsyg.2013.00583/10.3389

: Franklin et al., "Silver Lining," 583 .27

فرانكلين وآخرون، «البطانة الفضية»، 583.

Andrew K. Przybylski, "Can You Connect with Me Now? .28

How the Presence of Mobile Communication Technology Influences Face-to-Face Conversation Quality," Journal of Social and Personal Relationships (2012), advance online publication, DOI: 10.1177/0265407512453827

أندرو كيه بريزيلسكي: «هل يمكنك التواصل معي الآن؟ كيف يؤثر وجود تكنولوجيا الاتصالات المتنقلة في جودة المحادثة المباشرة» مجلة العلاقات الاجتماعية والشخصية (2012)، النشر المسبق عبر الإنترنت، رقم التسجيل:

10.1177 /0265407512453827

Robert J. House et al., "Personality and Charisma in .29

the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness," Administrative Science Quarterly .36, no. 3 (1991): 364–96, DOI: 10.2307/2393201

روبرت جيه هاوس وآخرون، «الشخصية والكاريزما في رئاسة الولايات المتحدة: النظرية النفسية لفعالية القائد». العلوم الإدارية الفصلية 36، رقم 3 (1991): 364–96، رقم التسجيل: 10.2307 /2393201

Reinhard Bendix, Max Weber: An Intellectual Portrait .30

.(New York: Anchor Books, 1962), 88

رينهارد بنديكس، ماكس ويبر: صورة فكرية (نيويورك: كتب أنكور، 1962)، 88.

Kenneth J. Levine et al., "Measuring Transformation- .31

al and Charismatic Leadership: Why Isn't Charisma Measured?" Communication Monographs 77, no. 4 (2010): 499368

كينيث جيه ليفين وآخرون، «قياس القيادة التحويلية والكاريزمية: لماذا لا يتم

قياس الكاريزما؟» دراسات الاتصالات 77، رقم 4 (2010): 576-91،
رقم التسجيل: 10.1080/03637751.2010.499368

E. D. Wesselmann et al., "To Be Looked at as Though Air: 32
Civil Attention Matters," *Psychological Science* 23, no. 2
(2012): 166-68, DOI: 10.1177/0956797611427921

إي دي ويسلمان وآخرون: «أن ينظر إليك على الرغم من الفراغ: الانتباه العام
يهم» العلوم النفسية 23، رقم 2 (2012): 166 - 68، رقم التسجيل:
10.1177 /0956797611427921

M. Corbetta et al., "A Common Network of Functional 33
Areas for Attention and Eye Movements," *Neuron* 21,
.no. 4 (1998): 761-73

إم كوربيتا وآخرون، «شبكة مشتركة من المجالات الوظيفية للانتباه وحركة
العين» الخلايا العصبية 21، رقم 4 (1998): 73-761.

Ronald S. Burt, "Network Brokerage: How the Social 34
Network Around You Creates Competitive Advantage
for Innovation and Top - Line Growth," handout, Strategic
Leadership in Management Networks from Chi-
cago Booth, Chicago, IL, 2015

رونالد إس بيرت، «شبكة الوساطة: كيف تخلق الشبكة الاجتماعية حولك ميزة
تنافسية للابتكار والنمو الأعلى» نشرة، القيادة الاستراتيجية في شبكات الإدارة
من شيكاغو بوث، شيكاغو، آي إل، 2015. الرابط: [http://faculty.chi-
cagobooth.edu/ronald.burt/teaching/pdfs/1broker-
age.pdf](http://faculty.chi-cagobooth.edu/ronald.burt/teaching/pdfs/1brokerage.pdf)

Meliksah Demir et al., "Looking to Happy Tomorrows 35
with Friends: Best and Close Friendships as They Pre-
dict Happiness," *Journal of Happiness Studies* 8, no. 2
(2007): 243-71

ميليكسا دمير وآخرون: «التطلع إلى مستقبل سعيد مع الأصدقاء: الصداقات

المفضلة والمقربة وكيفية تنبؤهم بالسعادة» مجلة دراسات السعادة 8، رقم (2007): 243 - 71. الرابط:

<http://link.springer.com/article/10.1007/s10902> -
1 - 2#page - 9025 - 006.

36. "Most Used Mind & Body Practices," National Center
for Complementary and Integrative Health

«معظم ممارسات العقل والجسم المستخدمة»، المركز الوطني للصحة
التكميلية والمتكاملة، الرابط [https://nccih.nih.gov/research/
statistics/NHIS/2012/mind-body/meditation](https://nccih.nih.gov/research/statistics/NHIS/2012/mind-body/meditation).

37. Judson Brewer et al., "Meditation Experience Is Associ-
ated with Differences in Default Mode Network Activity
and Connectivity," Proceedings of the National Acade-
my of Sciences 108, no. 50 (2011): 20254-259

جودسون برور وآخرون، «تجربة التأمل مرتبطة بالفروق في النموذج الافتراضي
لنشاط الشبكة والاتصال» وقائع الأكاديمية الوطنية للعلوم 108، رقم 50
(2011): 20254-259.

38. Annetrin Jytte Basler, "Pilot Study Investigating the Ef-
fects of Ayurvedic Abhyanga Massage on Subjective
Stress Experience," Journal of Alternative and Com-
plementary Medicine 17, no. 5 (2011): 435-40, DOI:
.10.1089/acm.2010.0281

آنترين جايت بازلر: «دراسة تجريبية لتحديد تأثيرات التدليك الأيورفيدي
أبهيانجا في تجربة الإجهاد الذاتي» مجلة الطب البديل والتكميلي 17، رقم 5
(2011): 435 - 40، رقم التسجيل: 10.1089 / acm.2010.0281

39. Daniel B. Levinson et al., "A Mind You Can Count On:
Validating Breath Counting as a Behavioral Measure
of Mindfulness," Frontiers in Psychology 5 (2014):
1202, DOI: 10.3389/fpsyg.2014.01202

دانييل بي ليفنسون وآخرون: «عقل يمكنك الاعتماد عليه: تقييم عد الأنفاس

كقياس سلوكي للانتباه» الحدود في علم النفس 5 (2014): 1202، رقم التسجيل: ppsyg.2014.01202 /10.3389

40. Fred B. Bryant, "A Four - Factor Model of Perceived Control: Avoiding, Coping, Obtaining, and Savoring," Journal of Personality 57, no. 4 (1989): 773-97, DOI: .10.1111/j.1467 - 6494.1989.tb00494.x

«نموذج رباعي الأبعاد للتحكم المدرك: الامتناع، والاندماج، والتملك، والتذوق» مجلة الشخصية 57 -، رقم 4 (1989): 773-97، رقم التسجيل: .j.1467 - 6494.1989.tb00494.x /10.1111

41. Nick Bilton, "How to Take a Break from Your Technology," Bits, New York Times, May 13, 2013

نيك بيلتون، «كيف تأخذ استراحة من أجهزتك الذكية»، بتس، نيويورك تايمز، 13 مايو 2013

http://bits.blogs.nytimes.com/2013/05/13/how - to - take - a - break - from - your - technology/?_r=0

42. Timothy D. Wilson et al., "Just Think: The Challenges of the Disengaged Mind," Science 345, no. 6192 (2014): 75-77, DOI: 10.1126/science.1250830

تيموثي دي ويلسون وآخرون، «مجرد تفكير: تحديات العقل المتعاش» العلم 345، رقم 6192 (2014): 75-77، رقم التسجيل: sci-/10.1126 -ence.1250830

الفصل الثاني: تجنب الاندفاع

1. Michael Seamark, "Lloyds Boss Goes Sick with 'Stress': Shock Departure Eight Months into Job," Daily Mail, ,November 2011

مايكل سيemark، «رئيس بنك لويديز يأخذ إجازة مرضية بسبب «الإجهاد»: المغادرة

المفاجأة تأتي بعد ثمانية أشهر من العمل،» ديلي ميل، نوفمبر 2011، الرابط: http://www.dailymail.co.uk/news/article_2056474/Lloyds_CEO_-_Antonio_Horta_Osorio_takes_medical_leave.html

2. "Definitions," American Psychological Association and American Institute of Stress

«تعريفات»، جمعية علم النفس الأمريكية والمعهد الأمريكي للإجهاد، الرابط: http://www.stress.org/daily_life

3. Jill Treanor, "Lloyds Chief 'Did Not Sleep for Five Days'," Guardian, December 15, 2011

جيل تريونور، «رئيس لويدز» لم ينام لمدة خمسة أيام، الجارديان، الرابط: http://www.theguardian.com/business/2011/dec/15/lloyds_chief_horta_osorio_sleeping_problems

4. J. L. Tsai et al., "Cultural Variation in Affect Valuation," Journal of Personality and Social Psychology 90 (2006): 288–307, DOI: 10.1037/0022_3514.90.2.288; and J. L. Tsai et al., "Influence and Adjustment Goals: Sources of Cultural Differences in Ideal Affect," Journal of Personality and Social Psychology 92 (2007): 1102–17, DOI: 10.1037/0022_3514.92.6.1102

جيه إل تساي وآخرون: «التباين الثقافي في تقييم التأثير» مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 90 (2006): 288 – 307، رقم التسجيل: 3514.90.2.288 – 10.1037/0022

جيه إل تساي وآخرون: «أهداف التأثير والتأقلم: مصادر الاختلافات الثقافية في التأثير المثالي»، مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 92 (2007): 1102–17، رقم التسجيل: 3514.92.6.1102 – 10.1037/0022

5. Roman Duncko et al., "Acute Exposure to Stress Improves Performance in Trace Eyeblink Conditioning and Spatial Learning Tasks in Healthy Men," Learning and Memory 14, no. 5 (2007): 329–35, DOI: 10.1101/lm.483807

رومان دنكو وآخرون، «التعرض الحاد للإجهاد يحسن الأداء في مهام تتبع طرف العين للتكيف ومهام التعلم المكاني في الرجال الأصحاء» التعلم والذاكرة 14، رقم 5 (2007): 329-35، رقم التسجيل: Im.483807/10.1101

6. Firdaus Dhabhar et al., "Short - Term Stress Enhances Cellular Immunity and Increases Early Resistance to Squamous Cell Carcinoma," Brain Behavior and Immunity 24, no. 1 (2010): 127-37, DOI: 10.1016/j.bbi.2009.09.004

فريدراوس دابار وآخرون: «الإجهاد على المدى القصير يُحسّن المناعة الخلوية ويزيد المقاومة المبكرة للخلية الحرشفية» سلوك الدماغ والحصانة 24، رقم 1 (2010): 127-37، رقم التسجيل: j.bbi.2009.09.004/10.1016

F. S. Dhabhar, "Psychological Stress and Immunoprotection Versus Immunopathology in the Skin," Clinics in Dermatology 31, no. 1, (2013): 18-30, DOI:10.1016/j.clinidermatol.2011.11.003

إف إس دابار: «الإجهاد النفسي والحماية المناعية مقابل علم المناعة في الجلد»، عيادات في الأمراض الجلدية 31، رقم 1، (2013): 18 - 30، رقم التسجيل: j.clinidermatol.2011.11.003/10.1016

F. S. Dhabhar et al., "Effects of Stress on Immune Cell Distribution—Dynamics and Hormonal Mechanisms," Journal of Immunology 154 (1995): 5511-27; and Dhabhar and B. S. McEwen, "Stress - Induced Enhancement of Antigen - Specific Cell - Mediated Immunity," Journal of Immunology 156 (1996): 2608-15

إف إس دابار وآخرون: «آثار الإجهاد في الخلايا المناعية وديناميات التوزيع وآليات الهرمونات» مجلة علم المناعة 154 (1995): 5511 - 27، وكذلك دابار وبي إس مكويون: «التحفيز الناجم عن الإجهاد لمناعة مستضد خلايا محددة»، مجلة علم المناعة 156 (1996): 2608 - 15.

7. F. S. Dhabhar, "Enhancing Versus Suppressive Effects

of Stress on Immune Function: Implications for Immunoprotection and Immunopathology,” *Neuroimmunomodulation* 16 (2009): 300–17; and F. S. Dhabhar, “Effects of Stress on Immune Function: The Good, the Bad, and the Beautiful,” *Immunologic Research* 58 (2014): 193–210.

إف إس دابار: «آثار التعزيز مقابل الكبح للضغط العصبي على وظيفة المناعة: الآثار المترتبة على الحماية المناعية وعلم المناعة»، التعديل المناعي العصبي 16 (2009): 300 – 17، وكذلك إف إس دابار: «آثار الضغط في وظيفة المناعة: الجيد والسيئ والجميل»، بحوث مناعية 58 (2014): 193 – 210.

8. F. S. Dhabhar and B. S. McEwen, “Acute Stress Enhances While Chronic Stress Suppresses Immune Function in Vivo: A Potential Role for Leukocyte Trafficking,” *Brain Behavior & Immunity* 11 (1997): 286–306.

إف إس دابار وبي إس مكويون: «الضغط الحاد يعزز بينما الضغط المزمن يكبح وظيفة المناعة في فيفو: دور محتمل لانتقال كرات الدم البيضاء» سلوك المخ والمناعة 11 (1997): 286 – 306.

9. P. H. Rosenberger et al., “Surgery Stress Induced Immune Cell Redistribution Profiles Predict Short- and Long-Term Postsurgical Recovery: A Prospective Study,” *Journal of Bone and Joint Surgery* 91 (2009): 2783–94.

بي إتش روزنبرجر وآخرون، «الإجهاد الجراحي المستحث على الخلايا المناعية إعادة توزيع الملامح التنبؤ بالتوصل إلى مرحلة ما بعد الجراحة قصيرة وطويلة الأجل: دراسة استطلاعية» مجلة جراحة العظام والمفاصل 91 (2009): 2783 – 94.

10. F. S. Dhabhar et al., “Stress-Induced Redistribution of Immune Cells – From Barracks to Boulevards to Battlefields: A Tale of Three Hormones,” *Psychoneuroendocrinology* 37 (2012): 1345–68.

إف إس دابار وآخرون: «إعادة إنتاج الخلايا المناعية بفعل الإجهاد - من الشكنات إلى الشوارع إلى ساحات القتال: حكاية ثلاثة هرمونات» علم السلوك العصبي للغد 37 (2012): 1345-1868.

11. D. Kaufer et al., "Acute Stress Facilitates Long - Lasting Changes in Cholinergic Gene Expression," *Nature* 393 (1998): 373-77, DOI: 10.1038/30741; and Roman Duncko, "Acute Exposure to Stress Improves Performance in Trace Eyeblick Conditioning and Spatial Learning Tasks in Healthy Men," *Learning & Memory* 14 (2007): 329-35, DOI: 10.1101/lm.483807

دي كوفر وآخرون: «الإجهاد الحاد يسهل التغييرات طويلة الأمد في التعبير الجيني الكوليني» الطبيعة 393 (1998): 373-77، رقم التسجيل: 10.1038/30741، ورومان دنكو: «التعرض الحاد للإجهاد يحسن الأداء في مهام تتبع طرف العين للتكيف ومهام التعلم المكاني في الرجال الأصحاء» التعلم والذاكرة 14، رقم 5 (2007): 329-35، رقم التسجيل: 10.1101/lm.483807.

12. R. M. Yerkes and J. D. Dodson, "The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit - Formation," *Journal of Comparative Neurology and Psychology* 18 (1908): 459-82, DOI: 10.1002/cne.920180503

آر إم بيركس وجيه دي دودسون: «العلاقة بين قوة المحفز وسرعة اكتساب العادات»، مجلة علم الأعصاب المقارن وعلم النفس 18 (1908): 459-82، رقم التسجيل: 10.1002/cne.920180503.

13. B. von Dawans et al., "The Social Dimension of Stress Reactivity: Acute Stress Increases Prosocial Behavior in Humans," *Psychological Science* 23 (2012): 651-60, DOI: 10.1177/0956797611431576

بي فون داوانز وآخرون: «البعد الاجتماعي للتفاعل مع الضغط: الضغط الحاد يزيد السلوك الاجتماعي الإيجابي لدى البشر» العلوم النفسية 23 (2012): 651-60، رقم التسجيل: 10.1177/0956797611431576.

Neil Schneiderman et al., "Stress and Health: Psychological, Behavioral, and Biological Determinants," *Annual Review of Clinical Psychology* 1 (2005): 607, DOI: 10.1146/annurev.clinpsy.1.102803.144141

نيل شنايدرمان وآخرون، «الإجهاد والصحة: المحددات النفسية، السلوكية، والبيولوجية»، المراجعة السنوية لعلم النفس الإكلينيكي 1 (2005): 607، رقم التسجيل: 10.1146/annurev.clinpsy.1.102803.144141/10.1146

G. E. Miller et al., "Psychological Stress and Antibody Response to In-fluenza Vaccination: When Is the Critical Period for Stress, and How Does It Get Inside the Body?" *Psychosomatic Medicine* 66 (2004): 207–14

جي إي ميلر وآخرون، «الإجهاد النفسي والاستجابة للأجسام المضادة للتطعيم ضد الإنفلونزا: متى تكون الفترة الحرجة للإجهاد، وكيف يمكن الوصول إلى داخل الجسم؟» *الطب النفسي* 66 (2004): 207–14، الرابط: <http://www.psy.cmu.edu/~scohen/flu vacc04.pdf>

Sheldon Cohen et al., "Chronic Stress, Glucocorticoid Receptor Resistance, Inflammation, and Disease Risk," *Proceedings of the National Academy of Sciences* 109 (2012): 5995–99, DOI: 10.1073/pnas.1118355109

شيلدون كوهين وآخرون، «الإجهاد المزمن، مقاومة مستقبلات جلوكوكورتيكويد، والتهاب، ومخاطر الأمراض» وقائع الأكاديمية الوطنية للعلوم 109 (2012): 5995–99، رقم التسجيل: 10.1073/pnas.1118355109/10.1073

E. S. Epel et al., "Accelerated Telomere Shortening in Response to Life Stress," *Proceedings of the National Academy of Sciences* 101, no. 49 (2004): 17312–15, DOI: 10.1073/pnas.0407162101

إي إس إيبيل وآخرون، «تسريع تقصير التيلومير في الاستجابة لضغوط الحياة» وقائع الأكاديمية الوطنية للعلوم 101، رقم 49 (2004) 17312 – 15، رقم التسجيل: 10.1073/pnas.0407162101/10.1073

C. Kirschbaum et al., "Stress and Treatment Induced Elevations of Cortisol Levels Associated with Impaired Declarative Memory in Healthy Adults," *Life Sciences* ;58, no. 17 (1996): 1475–83

سي كيرشباوم وآخرون، «الإجهاد والعلاج الناجم عن ارتفاعات مستويات الكورتيزول المرتبطة بضعف الذاكرة التعريفي في البالغين الأصحاء» علوم الحياة 58، لا. 17 (1996): 1475–83.

David M. Diamond et al., "Psychological Stress Impairs Spatial Working Memory: Relevance to Electrophysiological Studies of Hippocampal Function," *Behavioral Neuroscience* 110, no. 4 (1996): 661–72, ;DOI: 10.1037//0735 _ 7044.110.4.661

ديفيد إم دياموند وآخرون، «الإجهاد النفسي يعيق ذاكرة العمل المكانية: ذات الصلة بدراسات الكهرياء الوظيفية لوظيفة الحصين» علم الأعصاب السلوكي 110، رقم 4 (1996): 661–72، رقم التسجيل: 0735 //10.1037 _ 7044.110.4.661.

and N. Y. Oie et al., "Psychosocial Stress Impairs Working Memory at High Loads: An Association with Cortisol Levels and Memory Retrieval," *Stress* 9, no. 3 (2006): 133–41, DOI: 10.1080/10253890600965773

وإن واي وي وآخرون، «الضغط السلوكي الاجتماعي يضعف ذاكرة العمل في الأحمال العالية: الارتباط بين مستويات الكورتيزول واسترجاع الذاكرة»، الضغط العصبي 9، رقم 3 (2006): 133–41، رقم التسجيل: 10.1080 /10253890600965773، وانظر أيضاً الرابط:

<http://informahealthcare.com/doi/abs/10.1080/10253890600965773>

J. Shanteau and G. A. Dino, "Environmental Stressor Effects on Creativity and Decision Making," in *Time Pressure and Stress in Human Judgment and Decision Mak-*

ing, ed. O. Svenson and A. J. Maule (New York: Plenum, 1993): 293–308, DOI: 10.1007/9781475768466

جيه شانتو وجي إيه دينو: «التأثيرات البيئية المسببة للقلق في الإبداع واتخاذ القرار»، في ضغط الوقت والضغط العصبي في إصدار الأحكام البشرية وصناعة القرار، إي دي. أو سفينسون وإيه جيه مول (نيويورك: بلينوم 1993): 293 – 308، رقم التسجيل: 10.1007/9781475768466.

and K. Byron et al., “The Relationship Between Stressors and Creativity: A Meta – Analysis Examining Competing Theoretical Models,” *Journal of Applied Psychology* 95 (2010): 201–12

وكذلك ميه بايرون وآخرون «العلاقة بين الضغوطات والإبداع: تحليل ميتا فحص النماذج النظرية المتنافسة» مجلة علم النفس التطبيقي 95 (2010): 201–12.

20. L. Mujica – Parodi et al., “Chemosensory Cues to Con-specific Emotional Stress Activate the Amygdala in Humans,” *PLoS One* 4, no. 7 (2009), DOI: 10.1371/journal.pone.0006415

إل موجيكا بارودي وآخرون: «العوارض الكيميائية الحسية لمحددات الإجهاد العاطفي تنشط منطقة اللوزة في البشر» بلوس واحد 4، رقم 7 (2009)، رقم التسجيل: journal.pone.0006415/10.1371

21. Roy F. Baumeister et al., “Bad Is Stronger Than Good,” *Review of General Psychology* 5, no. 4 (2001): 323–70, DOI: 10.1037//1089 – 2680.5.4.323; and S. Gable and J. Haidt, “What (And Why) Is Positive Psychology,” *Review of General Psychology* 9 (2005): 103–10

روي إف بوميستر وآخرون «الشر أقوى من الخير» استعراض علم النفس العام 5، لا. 4 (2001): 323–70، رقم التسجيل: 10.1037/1089 – 2680.5.4.323، وكذلك إس جابل وجيه هايدت «ما هو (ولماذا) علم النفس الإيجابي» استعراض علم النفس العام 9 (2005): 103 – 10.

22. Interview with Paul Gilbert, January 29, 2014.

مقابلة مع بول غيلبرت، 29 يناير 2014.

K. Kushlev and E. W. Dunn, "Checking E - mail .23
Less Frequently Reduces Stress," *Computers in Human Behavior* 43 (2015), 1458–66, DOI: 10.1016/j.chb.2014.11.005

كليه كوشليف وإي دابليو دان «التقليل من تفقد البريد الإلكتروني يقلل من
الضغط» الحاسب الآلي في سلوك البشر 43 (2015)، 1458 - 66، رقم
التسجيل: j.chb.2014.11.005/10.1016

Gloria J. Mark and Stephen Volda, "A Pace Not Dic- .24
tated by Electrons": An Empirical Study of Work Without E - mail," in *Proceeding of the Thirtieth Annual SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI'12)* (New York: ACM Press, 2012), 555–64, DOI: 10.1145/2207676.2207754

جلوريا جيه مارك وستيفن فويدا «مساحة لا تشغلها الإلكترونيات: دراسة تجريبية
للعمل دون الرسائل الإلكترونية» وقائع مؤتمر مجموعة الاهتمامات الخاصة
بالتفاعل بين الإنسان والحاسوب السنوي الثلاثين حول العوامل البشرية في
أنظمة الحوسبة (CHI'12) (نيويورك: صحافة إيه سي إم 2012) 555 -
64، رقم التسجيل: 10.1145/2207676.2207754

Sara Radicati, ed., "E - mail Statistics Report, 2011– .25
,2015," Radicati Group, May 2011

سارا راديكاتي، محرر، «تقرير إحصاءات البريد الإلكتروني، 2011 - 2015»
[http://www.radicati.com/
wp/wp-content/uploads/2011/05/E-mail-Statistics - Report - 2011 - 2015 - Executive - Summary.pdf](http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2011/05/E-mail-Statistics-Report-2011-2015-Executive-Summary.pdf).; and Sara Radicati, ed., "E-mail Statistics Report, 2014–2015," Radicati Group, April 2014, [http://www.radicati.com/wp/
wp-content/uploads/2014/01/Email - Statistics - Report
.2014-2015-Executive - Summary.pdf](http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2014/01/Email-Statistics-Report-2014-2015-Executive-Summary.pdf)

Baumeister et al., "Bad Is Stronger Than Good"; and .26

- “Gable and Haidt, “Positive Psychology
بوميستر وآخرون «الشر أقوى من الخير» وكذلك جابل وهايدت «علم النفس
الإيجابي».
- Baumeister et al., “Bad Is Stronger Than Good”; and .27
“Gable and Haidt, “Positive Psychology
بوميستر وآخرون «الشر أقوى من الخير» وكذلك جابل وهايدت «علم النفس
الإيجابي».
- Alan Schwarz, “Workers Seeking Productivity in a .28
Pill Are Abusing A.D.H.D. Drugs,” New York Times,
April 18, 2015, آلان شوارتز، «العمال الذين يسعون للإنتاجية سيئون استخدام
http://www.nytimes.com/2015/04/19/us/workers - seeking - productivity - in
عقاقير علاج نقص الانتباه وفرط النشاط، الرابط:
com/2015/04/19/us/workers - seeking - productivity - in
_ a - pill - are - abusing - adhd drugs.html?_r=0
- D. M. Wegner, “Ironic Processes of Mental Control,” .29
Psychological Review 101 (1994): 34–52
دي إم ويجنر «العمليات الساخرة للتحكم العقلي» مراجعة نفسية 101
http://dx.doi.org/10.1037/0033:52 - 34 (1994)
.. 295X.101.1.34
- J. J. Gross, “Emotion Regulation: Affective, Cognitive, .30
and Social Consequences,” Psychophysiology 39, no.
.3 (2002): 281–91, DOI: 10.1017.S0048577201393198
جيه جيه جروس «تنظيم العواطف: النتائج العاطفية والإدراكية والاجتماعية»
علم النفس الفسيولوجي 39، رقم 3 (2002): 281–91، رقم التسجيل:
S0048577201393198.10.1017
- E. A. Butler et al., “The Social Consequences of Ex- .31
pressive Suppression,” Emotion 3, no. 1 (2003): 48–
.67, DOI: 10.1037/1528 - 3542.3.1.48
إي إيه بتلر وآخرون «النتائج الاجتماعية للقمع التعبيري» المشاعر 3،

- رقم 1 (2003): 48-67، رقم التسجيل: 10.1037/1528 -
3542.3.1.48
32. Thync: ثينك، الرابط: <http://www.thync.com>.
33. Sri Sri Ravi Shankar, "5 Steps to Healthier Living,"
Huffington Post
سري سري رافي شانكار، «5 خطوات لحياة صحية أكثر» هافينغتون بوست،
[http://www.huffingtonpost.com/sri-sri-ravi-shankar/
healthier-living-new-year_b_1130296.html](http://www.huffingtonpost.com/sri-sri-ravi-shankar/healthier-living-new-year_b_1130296.html)
34. P. Philippot and S. Blairy, "Respiratory Feedback in the
Generation of Emotion," *Cognition and Emotion* 16, no.
5 (2002): 605-27, DOI: 10.1080/02699930143000392
بي فيليبوت وإس بليري «ردود فعل الجهاز التنفسي لتوليد العاطفة»
الإدراك والعاطفة 16، رقم 5 (2002): 605 - 27، رقم التسجيل:
10.1080/02699930143000392
35. Philippot and Blairy, "Respiratory Feedback," 605-27.
فيليبوت وبليري «ردود فعل الجهاز التنفسي» 605 - 27.
36. Jordan Etkin et al., "Pressed for Time? Goal Conflict
Shapes How Time Is Perceived, Spent, and Valued,"
Journal of Marketing Research 52, no. 3 (2015): 394-
406, DOI: 10.1509/jmr.14.0130
جوردان إيتكين وآخرون، «الضغط من أجل الوقت؟ تضارب الأهداف يشكل
كيفية إدراك الوقت، استهلاكه، وقيمه» مجلة بحوث التسويق 52، رقم 3
(2015): 394-406، رقم التسجيل: 10.1509/jmr.14.0130
37. E. M. Seppälä et al., "Breathing-Based Meditation
Decreases Posttraumatic Stress Disorder Symptoms
in U.S. Military Veterans: A Randomized Controlled
Longitudinal Study," *Journal of Traumatic Stress* 27,
no. 4 (2014): 397-405, DOI: 10.1002/jts.21936

إي إم سييالا وآخرون، «التأمل القائم على التنفس يقلل من أعراض اضطراب ما بعد الصدمة النفسية في قدامى المحاربين الأمريكيين: دراسة طولية خاضعة للتحكم بالسيطرة على الرئة» مجلة الإجهاد الناتج عن الصدمة 27، رقم 4 (2014): 497 - 405، رقم التسجيل: jts.21936/10.1002.

38. "Yoga for Anxiety and Depression," Harvard Health Publications, April 1, 2009.

«اليوغا للقلق والاكتئاب»، منشورات هارفارد الصحية 1، أبريل 2009. الرابط: http://www.health.harvard.edu/mind_and_mood/yoga_for_anxiety_and_depression.

39. The program for veterans was offered by Project Welcome Home Troops, a project of the International Association for Human Values. Similar workshops are offered for community members through the Art of Living Foundation.

تم تقديم برنامج للمحاربين القدامى من قبل مشروع مرحباً بالقوات العائدة، وهو مشروع تابع للرابطة الدولية للقيم الإنسانية. يتم تقديم ورش عمل مماثلة لأفراد المجتمع من خلال مؤسسة «فن الحياة».

40. Interview with Stephen Porges, January 29, 2014.

مقابلة مع ستيفن بورجيس، 29 يناير 2014.

41. A. Kogan et al., "Vagal Activity Is Quadratically Related to Prosocial Traits, Prosocial Emotions, and Observer Perceptions of Prosociality," Journal of Personality and Social Psychology 107, no. 6 (2014), DOI: 10.1037/a0037509; and Philippot and Blairy, "Respiratory Feedback," 605-27

إيه كوغان وآخرون، «النشاط المبهم مرتبط بشكل رباعي بالسّمات الاجتماعية، والمشاعر الإيجابية الاجتماعية، ومفاهيم المراقب عن الإيجابية الاجتماعية»، مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 107، رقم 6

(2014)، رقم التسجيل: a0037509/10.1037 وفيلبيوت وبليري،
«ردود فعل الجهاز التنفسي»، 605 – 27.

E. A. Wehrwein et al., “A Single, Acute Bout of Yogic Breathing Reduces Arterial Catecholamines and Cortisol,” *Journal of the Federation of American Societies for Experimental Biology*, Supplement 893.16 (2012);

إي إيه ويروين وآخرون، «نوبة واحدة حادة من التنفس اليوغي تقلل الكاتيكولامين الشرياني والكورتيزول» مجلة اتحاد الجمعيات الأمريكية للبيولوجيا التجريبية، الملحق 893 – 16 (2012).

N. Janakiramaiah et al., “Therapeutic Efficacy of Sudarshan Kriya Yoga (SKY) in Dysthymic Disorder,” *National Institute for Mental Health and Neuro Sciences*; *Journal* 17 (1998): 21–28

إن جاناكيراميا وآخرون، «الفعالية العلاجية ليوغا سودارشان كريا (SKY) في اضطراب الاكتئاب الجزئي»، المعهد الوطني للصحة العقلية وجريدة العلوم العصبية 17 (1998): 21–28.

And A. Vedamurthachar et al., “Antidepressant Efficacy and Hormonal Effects of Sudarshana Kriya Yoga (SKY) in Alcohol Dependent Individuals,” *Journal of Affective Disorders* 94 (2006): 249–53

إيه فيدا مورثاشار وآخرون، «فعالية مضادات الاكتئاب والآثار الهرمونية ليوغا سودارشان كريا (SKY) في الأشخاص المدمنين على الكحول، مجلة الاضطرابات العاطفية 94 (2006): 249 – 53.

D. J. Plews et al., “Training Adaptation and Heart Rate Variability in Elite Endurance Athletes: Opening the Door to Effective Monitoring,” *Sports Med* 43, no. 9 (2013): 773–81, DOI: 10.1007/s40279 – 013 – 0071 – 8

دي جيه بلوز وآخرون «التدرب على التكيف وتغير ضربات القلب في القدرة على التحمل لنخبة الرياضيين: فتح الباب للمراقبة الفعالة» الطب الرياضي 43، رقم 9 (2013): 773 - 81، رقم التسجيل: s40279/10.1007 - 0071 - 013 - 8

G. N. Bratman et al., "The Benefits of Nature Experience: Improved Affect and Cognition," *Landscape and Urban Planning* 138 (2014): 41-50, DOI: 10.1016/j.landurbplan.2015.02.005

جي إن براتمان وآخرون «فوائد تجربة الطبيعة: تحسين التأثير والإدراك» المناظر الطبيعية والتخطيط العمراني 138 (2014): 41 - 50، رقم التسجيل: jlandurbplan.2015.02.005/10.1016

Kate E. Lee et al., "40 - Second Green Roof Views Sustain Attention: The Role of Micro - Breaks in Attention Restoration," *Journal of Environmental Psychology* 42 (2015): 182-89

كيت إي لي وآخرون «رؤية السقف الأخضر لمدة 40 ثانية تحافظ على الانتباه: دور الاستراحات الصغرى في استعادة الانتباه» مجلة علم النفس البيئي 42 (2015): 182-89

Melanie Rudd et al., "Awe Expands People's Perception of Time, Alters Decision Making, and Enhances Well - Being," *Psychological Science* 23, no. 10 (2012): 1130-36

ميلاني رود وآخرون «الرعب يزيد من إدراك الناس للوقت، يغير اتخاذ القرار ويحسن الرفاهية» علم النفس 23، رقم 10 (2012): 1130-36

S. Cohen et al., "Does Hugging Provide Stress - Buffering Social Support? A Study of Susceptibility to Upper Respiratory Infection and Illness," *Psychological Science* 26, no. 2 (2015): 135-47, DOI: 10.1177/0956797614559284

إس كوهين وآخرون، «هل يقدم الاحتضان الدعم الاجتماعي للتخفيف من الإجهاد؟ دراسة قابلية الإصابة بأمراض الجهاز التنفسي العلوي والمرض» العلوم النفسية 26، رقم 2 (2015): 135-47، رقم التسجيل: 10.1177/0956797614559284.

48. Jeff Dominic, "Lloyds Comeback Kid Antonio Horta _ ,Osorio Halts Rot," Scotsman, May 11, 2014

جيف دومينيك، «عودة الفتى أنتونيو هورتا أوزوريو توقف التدهور» الأسكتلندي، 11 مايو 2014، الرابط:

http://www.scotsman.com/business/management/lloyds_comeback_kid_antonio_horta_osorio_halts_rot_1_3406148

الفصل الثالث: تحكم في طاقتك

1. Tony Schwartz and Jim Loehr, The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal (New York: Simon & Schuster), 17

توني شوارتز وجيم لوهر، قوة المشاركة الكاملة: إدارة الطاقة، وليس الوقت، هي مفتاح الأداء العالي والتجديد الشخصي (نيويورك: سيمون وشوستر)، 17.

2. Mike Hodges, "The 10 Most Influential Figures in MMA," 2, Bleacher Report, July 19, 2010

مايك هودجز، «الأرقام العشرة الأكثر تأثيراً في الفنون القتالية المختلطة» التقرير المبيض، 19 يوليو 2010، الرابط:

http://bleacherreport.com/articles/422132_top_10_influential_figures_in_mma/page/11

3. Interview with Mike Heitmann, November 29, 2014.

مقابلة مع مايك هيثمان، 29 نوفمبر 2014.

4. C. Maslach, Burnout: A Social Psychological Analysis, in J. W. Jones, ed., The Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research (New York: Hemisphere, 1993), 20

سي ماسلاش، الإرهاق: تحليل سلوكي اجتماعي، في جيه دبليو جونز، إي دي، الإرهاق المهني: أحدث التطورات في النظرية والأبحاث (نيويورك: هيميسفير، 1993)، 20.

5. S. Jackson et al., "Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon," Journal of Applied Psychology, 71, no. 4 (1986): 630-40

إس جاكسون وآخرون «نحو فهم لظاهرة الإرهاق» مجلة علم النفس التطبيقي، رقم 4 (1986): 40-630.

6. "Prevalence of Burnout, Depression, and Suicidal Ideation Among U.S. Physicians as of 2012," Statista

«انتشار الإرهاق، والاكتئاب، والتفكير في الانتحار بين أطباء الولايات المتحدة اعتباراً من عام 2012، ستاتستا، الرابط:

<http://www.statista.com/statistics/316027/burnout-depression-and-suicidal-ideation-in-us-physicians>

7. "Percentage of Total Burned Out Financial Professionals in Selected Countries in 2014, by Gender," Statista

«النسبة المئوية لمجموع المهنيين الماليين المحترفين في بلدان مختارة في عام 2014، حسب الجنس»، ستاتستا، الرابط:

<http://www.statista.com/statistics/316061/total-burnout-in-financial-professionals-by-country-and-gender>

8. Caroline Preston, "Burnout, Low Pay May Drive Young Charity Workers Away, Survey Finds," Chronicle of Phi-

,lanthropy, March 22, 2007

كارولين بريستون «الإرهاق، الراتب المتدني قد يبعد الشباب عن الأعمال الخيرية، نتائج استقصاء» تاريخ الأعمال الخيرية، 22 مارس 2007، الرابط:

<https://philanthropy.com/article/Burnout - Low - Pay - May - Drive/178465>

9. Mayo Clinic Staff, "Job Burnout: How to Spot It and ,Take Action," Mayo Clinic, December 8, 2012

موظفو مايو كلينك، «الإرهاق الوظيفي: كيفية تحديده واتخاذ إجراء»، مايو كلينك، 8 ديسمبر 2012، الرابط:

<http://www.mayoclinic.org/healthy - lifestyle/adult - health/in - depth/burnout/art - 20046642>

10. Stephen E. Humphrey et al., "Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta - Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature," Journal of Applied Psychology 92, no. 5 (2007): 1332-56

ستيفن إي همفري وآخرون، «دمج ميزات تصميم العمل التحفيزي والاجتماعي والسياق: ملخص التحليل البعدي والتوسع النظري لأدب تصميم العمل» مجلة علم النفس التطبيقي 92، رقم 5 (2007): 1332-56، الرابط:

<http://psycnet.apa.org/journals/apl/92/5/1332>

11. Interview with Elliot Berkman, March 17, 2015.

مقابلة مع إليوت بيركمان، 17 مارس 2015.

12. Jeanne L. Tsai et al., "Cultural Variation in Affect Val- uation," Journal of Personality and Social Psychology ,90, no. 2 (2006): 288-307

جين إل تساي وآخرون، «التنوع الثقافي في تقييم التأثير» مجلة الشخصية وعلم

النفس الاجتماعي 90، رقم 2 (2006): 288 – 307، الرابط:

[.http://psycnet.apa.org/journals/psp/90/2/288](http://psycnet.apa.org/journals/psp/90/2/288)

Jeanne L. Tsai et al., "Influence and Adjustment Goals: .13
Sources of Cultural Differences in Ideal Affect," *Journal
of Personality and Social Psychology* 92, no. 6 (2007):
.1100–17, DOI: 10.1037/0022 – 3514.92.6.1102

جين إل تساي وآخرون، «أهداف التأثير والتعديل: مصادر الاختلافات الثقافية في
التأثير المثالي» مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 92، رقم 6 (2007):
1100–17، رقم التسجيل: 10.1037/0022 – 3514.92.6.1102

Charlotte Vanoyen Witvliet and Scott R. Vrana, "Psy- .14
chophysiological Responses as Indices of Affective Di-
mensions," *Psychophysiology* 32, no. 5 (1995): 436–
.43, DOI: 10.1111/j.1469 – 8986.1995.tb02094.x

شارلوت فانويين ويتفليت وسكوت آر فرانا «الاستجابات النفسية الفيزيائية
كمؤشرات للأبعاد العاطفية»، علم النفس الفسيولوجي 32، رقم 5 (1995):
436–43، رقم التسجيل: 10.1111 /10.1111 .8986.1995.tb02094.x

Kevin N. Ochsner et al., "Rethinking Feelings: An fMRI .15
Study of the Cognitive Regulation of Emotion," *Journal
of Cognitive Neuro – science* 14, no. 8 (2002): 1215–29

كيفين إن أوشسندر وآخرون «إعادة النظر في المشاعر: دراسة بالرسم بالرنين
المغناطيسي للتنظيم المعرفي للعواطف» مجلة العلوم العصبية المعرفية 14،
رقم 8 (2002): 1215–29، الرابط:

<http://brainimaging.waisman.wisc.edu/~perلمان/0903 – EmoPaper/CogRegEmoOschner.2002.pdf>

Oscar Wilde, I Can Resist Everything Except Tempta- .16
tion, and Other Quotations from Oscar Wilde, ed. Karl

.(Beckson (New York: Columbia University Press, 1997

أوسكار وايلد، أستطيع أن أقاوم كل شيء باستثناء الإغراء، والاقتراسات الأخرى من أوسكار وايلد، إي دي. كارل بيكسون (نيويورك: مطبوعات جامعة كولومبيا 1997).

Nansook Park et al., "Character Strengths in Fifty .17
– Four Nations and the Fifty US States," Journal of
Positive Psychology 1, no. 3 (2006): 118–29, DOI:
.10.1080/17439760600619567

نانوسوك بارك وآخرون «نقاط قوة الشخصية في 45 أمة والولايات الأمريكية
الخمسين» مجلة علم النفس الإيجابي 1، رقم 3 (2006): 118–29، رقم
التسجيل: .10.1080/17439760600619567

Kelly A. Snyder et al., "What Form of Memory Un- .18
derlies Novelty Preferences?" Psychonomic Bulletin
& Review 15, no. 2 (2008): 315–21, DOI: 10.3758/
.PBR.15.2.315

كيللي إيه شنايدر وآخرون «ما شكل الذاكرة وراء تفضيلات الحداثة؟» نشرة
ومراجعة علم النفس البيئي 15، رقم 2 (2008): 315 – 21، رقم التسجيل:
.PBR.15.2.315 /10.3758

D. M. Wegner, "Ironic Processes of Mental Control," .19
,Psychological Review 101, (1994): 34 – 52

دي إم ويجنر «العمليات الساخرة للتحكم العقلي» مراجعة نفسية 101
(1994): 34 – 52، الرابط:

.http://dx.doi.org/10.1037/0033 – 295X.101.1.34

R. F. Baumeister et al., "The Strength Model of Self .20
Control," Current Directions in Psychological Science
.16, no. 6 (2007): 351–55

آر إف بوميستر وآخرون «النموذج القوي للتحكم في النفس» الاتجاهات

- الحالية في العلوم النفسية 16، رقم 6 (2007): 351-55.
21. R. F. Baumeister et al., "Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?" *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (1998): 1252-65.
- آر إف بوميستر وآخرون « استنفاد الأنا: هل الشخصية النشطة محدودة الموارد؟ »
مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 74 (1998): 1252-65.
22. Baumeister et al., "Ego Depletion," 1252-65.
بوميستر وآخرون « استنفاد الأنا » 1252 - 65.
23. M. S. Hagger et al., "Ego Depletion and the Strength Model of Self - Control: A Meta - Analysis," *Psychological Bulletin* 136, no. 4 (2010): 495-525, DOI: 10.1037/a0019486.
- إم إس هاجر وآخرون « استنفاد الأنا ونموذج القوة للتحكم في النفس: دراسة
بعديّة » النشرة النفسية 136، رقم 4 (2010): 495 - 525، رقم التسجيل:
a0019486/10.1037.
24. Martin S. Hagger and Nikos L. D. Chatzisarantis, "A Multi - Lab Pre - Registered Replication of the Ego (- Depletion Effect," *Psychological Science* (In Press).
- مارتن إس هاجر ونيكوس إل دي شاتيسارانتيس «المختبر المتعدد المسجل
مسبقاً لتكرار تأثير استنفاد الأنا» العلوم النفسية (في الصحافة).
25. Mark Muraven et al., "Daily Fluctuations in Self - Control Demands and Alcohol Intake," *Psychology of Addictive Behaviors* 19, no. 2 (2005): 140-47, DOI: 10.1037/0893-164X.19.2.140.
- مارك مورافين وآخرون، «التقلبات اليومية في متطلبات التحكم في النفس
وتناول الكحول» علم نفس السلوك الإدماني 19، رقم 2 (2005): 140-
47، رقم التسجيل: 10.1037/0893-164X.19.2.140.
26. Matthew T. Gailliot and Roy F. Baumeister, "The Physiolo-

gy of Willpower: Linking Blood Glucose to Self - Control,”
Personal - ity and Social Psychology Review 11, no. 4
(2007): 303–27, DOI: 10.1177/1088868307303030

مانيو تي جيليو وروي إف بوميستر «فسيولوجيا قوة الإرادة: الصلة بين سكر
الدم والتحكم في النفس» الشخصية وعلم النفس الاجتماعي مراجعة 11، رقم 4
(2007): 303–27، رقم التسجيل: 10.1177/1088868307303030

Maryam Kouchaki and Isaac H. Smith, “The Morn- .27
ing Morality Effect: The Influence of Time of Day on
Unethical Behavior,” Psychological Science 25, no. 1
(2014): 95–102, DOI: 10.1177/0956797613498099

مريم كوشكي وإسحاق سميث، «تأثير الأخلاق الصباحية: تأثير الزمن في
السلوك غير الأخلاقي» علم النفس 25، رقم 1 (2014): 95 – 102، رقم
التسجيل: 10.1177/0956797613498099

F. Gino et al., “Unable to Resist Temptation: How Self .28
- Control Depletion Promotes Unethical Behavior,” Or-
ganizational Behavior and Human Decision Processes
115, no. 2 (2011): 191–203

إف جينو وآخرون «لا تستطيع مقاومة الإغراء: كيف يحفز الإرهاق من التحكم في
النفس السلوك غير الأخلاقي؟» السلوك التنظيمي وعمليات اتخاذ القرار البشري
115، رقم 2 (2011): 191 – 203

M. Gailliot et al., “Self - Control Relies on Glucose as .29
a Limited Energy Source: Willpower Is More Than a
Metaphor,” Journal of Personality and Social Psychol-
ogy 92, no. 2 (2007): 325–36

إم جيليو وآخرون «التحكم في النفس يعتمد على الجلوكوز كمصدر محدود
للطاقة: الإرادة أكثر من استعارة» مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 92،
رقم 2 (2007): 36–325

and Gailliot and Bau meister, “The Physiology of Will-

.power,” 303–27

وبوميستر وجيليويت «فسيولوجيا قوة الإرادة»، 303 – 27.

Gailliot and Baumeister, “The Physiology of Willpow- .30
er,” 303–27

وبوميستر وجيليويت «فسيولوجيا قوة الإرادة»، 303 – 27.

H. Andrea et al., “The Relation Between Pathological .31
Worrying and Fatigue in a Working Population,” Journal
of Psychosomatic Research 57, no. 4 (2004): 399–407

إتش أندريا وآخرون «العلاقة بين القلق المرضي والإرهاق في السكان العاملين»
مجلة البحوث النفسية 57، رقم 4 (2004): 399 – 407، الرابط:

[http://www.jpsychores.com/article/S0022-
3999\(04\)00048-0/abstract](http://www.jpsychores.com/article/S0022-3999(04)00048-0/abstract)

Sidney J. Blatt et al., “Dependency and Self – Criticism: .32
Psychological Dimensions of Depression,” Journal of Con-
sulting and Clinical Psychology 50, no. 1 (1982): 113–24

سيدني جيه باتل وآخرون «الاستقلالية وانتقاد الذات: الأبعاد النفسية للضغط
العصبي» مجلة الاستشارات وعلم النفس السريري 50، رقم 1 (1982):
113–24، الرابط

[./http://psycnet.apa.org/journals/ccp/50/1/113](http://psycnet.apa.org/journals/ccp/50/1/113)

Veronika Job et al., “Ego Depletion—Is It All in Your .33
Head? Implicit Theories About Willpower Affect Self –
Regulation,” Psychological Science 21, no. 11 (2010):
.1686–93, DOI: 10.1177/0956797610384745

فيرونিকা جوب وآخرون «استنفاد الأنا – هل هو كل ما يدور بعقلك؟
النظرية الضمنية حول أثر الإرادة في التنظيم الذاتي»، – العلوم
النفسية 21، رقم 11 (2010): 1686–93، رقم التسجيل:
.10.1177/0956797610384745

J. J. Clarkson et al., "The Impact of Illusory Fatigue on Executive Control: Do Perceptions of Depletion Impair Working Memory Capacity?" *Social Psychological and Personality Science* 2, no. 3 (2010): 231–238, DOI: 10.1177/1948550610386628

جيه جيه كلاركسون وآخرون «أثر التعب الوهمي في التحكم التنفيذي: هل تصورات النضوب تضعف قدرة ذاكرة العمل؟» *علم النفس الاجتماعي وعلوم الشخصية* 2، رقم 3 (2010): 231 – 238، رقم التسجيل: 10.1177/1948550610386628

Chantal A. Arpin – Cribbie and Robert A. Cribbie, "Psychological Correlates of Fatigue: Examining Depression, Perfectionism, and Automatic Negative Thoughts," *Personality and Individual Differences* 43, no. 6 (2007): 1310–20, DOI: 10.1016/j.paid.2007.03.020

شانتال إيه أربين – كريبي وروبرت إيه كريبي، «الحالة النفسية ترتبط بالإرهاق: فحص الاكتئاب، الكمالية، والأفكار السلبية التلقائية»، الاختلافات الشخصية والفردية 43، رقم 6 (2007): 1310–20، رقم التسجيل: 10.1016/j.paid.2007.03.020

Lorraine Maher – Edwards et al., "Metacognitions and Negative Emotions as Predictors of Symptom Severity in Chronic Fatigue Syndrome," *Journal of Psychosomatic Research* 70, no. 4 (2011): 311–17

لورين ماهر إدواردز وآخرون، «ما وراء المعرفة والعواطف السلبية كمؤشرات لخطورة الأعراض في متلازمة التعب المزمن» *مجلة البحوث النفسية* 70، رقم 4 (2011) 311 – 17، الرابط:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002239991000379X>

Andrew P. Hill and Thomas Curran, "Multidimensional

Perfectionism and Burnout: A Meta-Analysis,"
Personality and Social Psychology Review

أندرو بي هيل «الكمالية المتعددة والإرهاق: تحليل بعدي» الشخصية وعلم
النفس الاجتماعي مراجعة، الرابط:

<http://psr.sagepub.com/content/ear-ly/2015/07/25/1088868315596286.abstract>

Hill and Curran, "Multidimensional Perfectionism and
Burnout".38

هيل وكوران «الكمالية المتعددة والإرهاق».

Thomas S. Greenspon, "Is There an Antidote to Per-
fectionism?" Psychology in the Schools 51, no. 9
(2014): 986-98, DOI: 10.1002/pits.21797

توماس س. غرينسبون، «هل هناك ترياق للكمالية؟» علم النفس في
المدارس 51، لا. 9 (2014): 986-98، رقم التسجيل: 10.1002/
pits.21797

Kathleen Y. Kawamura et al., "Perfectionism, Anxiety,
and Depression: Are the Relationships Independent?" Cognitive Therapy and Research 25, no. 25
(2001): 291-301, DOI: 10.1023/A:1010736529013

كاتلين واي كاوامورا وآخرون، «الكمالية والقلق والاكتئاب: هل العلاقات
مستقلة؟» العلاج المعرفي والبحوث 25، رقم 25 (2001): 291-301،
رقم التسجيل: 10.1023/A:1010736529013

Gordon L. Flett and Paul L. Hewitt, "The Perils of Per-
fectionism in Sports and Exercise," Current Directions
in Psychological Science 14, no. 1 (2005): 14-18,
DOI: 10.1111/j.0963-7214.2005.00326.x

غوردون إل فليت وبول إل هيويت، «مخاطر الكمالية في الرياضة والتمارين»
الاتجاهات الحالية في العلوم النفسية 14، رقم 1 (2005): 14-18، رقم

التسجيل: j.0963 - 7214.2005.00326.x/10.1111

Barry Schwartz et al., "Maximizing Versus Satisficing: 42
Happiness Is a Matter of Choice," *Journal of Personality and Social Psychology* 83, no. 5 (2002): 1178–
.97, DOI: 10.1037//0022 - 3514.83.5.1178

باري شوارتز وآخرون، «التضخيم مقابل الرضا: السعادة هي مسألة اختيار»،
مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 83، رقم 5 (2002): 1178–
97، رقم التسجيل: 10.1037//0022 - 3514.83.5.1178

Jeanne L. Tsai et al., "Influence and Adjustment 43
Goals: Sources of Cul _ tural Differences in Ideal Af-
fect," *Journal of Personality and Social Psy _ chology* 92, no. 6 (2007): 1100–17, DOI: 10.1037/0022
.. 3514.92.6.1102

جيه إل تساي وآخرون: «أهداف التأثير والتأقلم: مصادر الاختلافات الثقافية
في التأثير المثالي»، مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 92 (2007):
1102–17، رقم التسجيل: 10.1037/0022 - 3514.92.6.1102

W. Libby et al., "Pupillary and Cardiac Activity During 44
;Visual Attention," *Psychophysiology* 10 (1973): 270–94

دابليو لبيي وآخرون «الحدقة والنشاط القلبي أثناء المناقشة البصرية» علم
النفس الفسيولوجي 10 (1973): 270–94.

H. T. Schupp et al., "Probe P3 and Blinks: Two Meas-
ures of Affective Startle Modulation," *Psychophysiol-
ogy* (1997): 34, 1– 6

إتش تي شوب وآخرون «المقياس بي 3 وطرف العين: مقياسان لتأثير التحفيز
العاطفي» علم النفس الفسيولوجي (1997): 34، 1 - 6.

Philip A. Gable, "Anger Perceptually and Conceptu-
ally Narrows Cognitive Scope," *Journal of Personality*

; (and Social Psychology (forthcoming

فيليب إيه جابل، «الغضب من منظور إدراكي وفكري يضيق نطاق المعرفة»
مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي (القادم).

Eddie Harmon – Jones et al., “Does Negative Affect Always Broaden the Mind? Considering the Influence of Motivational Intensity on Cognitive Scope,” *Current Directions in Psychological Science* 22, no. 4 (2013): 301–7, DOI: 10.1177/0963721413481353

إدي هارمون جونز وآخرون، «هل يؤثر الشعور السلبي دائماً في العقل؟ النظر في تأثير الشدة التحفيزية في النطاق المعرفي» الاتجاهات الحالية في العلوم النفسية 22، رقم 4 (2013): 301–7، رقم التسجيل: 10.1177/0963721413481353

and Yaniv Hanoch and Oliver Vitouch, “When Less Is More: Information, Emotional Arousal and the Ecological Reframing of the Yerkes – Dodson Law,” *Theory & Psychology* 14, no. 4 (2004): 427–52, DOI: 10.1177/0959354304044918

يانيف هانوتش وأوليفر فيتوش «عندما يكون الأقل كثيراً: المعلومات، والاستشارة العاطفية، وإعادة تشكيل البيئة من قانون بيركس – دودسون» النظرية وعلم النفس 14، رقم 4 (2004): 427–52، رقم التسجيل: 10.1177/0959354304044918

N. A. S. Farb et al., “Attentional Modulation of Primary Interoceptive and Exteroceptive Cortices,” *Cerebral Cortex* 23, no. 1: 114–26. DOI: 10.1093/cercor/bhr385

إن غس فارب وآخرون «تعديل الانتباه في المستقبلات الداخلية والخارجية في قشرة الدماغ» القشرة الدماغية 23، رقم 1: 114–26. رقم التسجيل: cercor/bhr385/10.1093

.Interview with Sarah Severn, August 6, 2015 .46

مقابلة مع سارة سيفرن، 6 أغسطس 2015.

M. Friese et al., "Mindfulness Meditation Counteracts .47
Self - Control Depletion," *Consciousness and Cogni-
tion* 21, no. 2 (2012): 1016–22

إم فريز وآخرون «التأمل اليقظ يصادف نضوب التحكم الذاتي»، *الوعي والإدراك*
21، رقم 2 (2012): 1016–22.

Stefan G. Hofman et al., "The Effect of Mindfulness .48
- Based Therapy on Anxiety and Depression: A Meta
- Analytic Review," *Journal of Consulting and Clinical
Psychology* 78, no. 2 (2010): 169–83

ستيفان جي هوفمان وآخرون «تأثير العلاج القائم على الانتباه في القلق
والاكتئاب» *مجلة الاستشارة وعلم النفس السريري* 78، رقم 2 (2010):
169 - 83.

[http://psycnet.apa.org/?&fa=main.doiLanding&-
;doi=10.1037/a0018555](http://psycnet.apa.org/?&fa=main.doiLanding&-;doi=10.1037/a0018555)

Antoine Lutz et al., "Regulation of the Neural Circuit-
ry of Emotion by Compassion Meditation: Effects of
Meditative Expertise," *PLoS ONE* 3, no. 3 (2008):
;1897, DOI: 10.1371/journal.pone.0001897

أنطوان لوتز وآخرون «تنظيم الدورة العصبية للعاطفة بتأمل التعاطف: التأمل:
آثار الخبرة التأملية» *بلوس واحد* 3، رقم 3 (2008): 1897، رقم التسجيل:
journal.pone.0001897/10.1371

and Rimma Teper et al., "Inside the Mindful Mind: How
Mindfulness Enhances Emotion Regulation Through
Improvements in Executive Control," *Current Di-
rections in Psychological Science* 22, no. 6 (2013):
.449–54, DOI: 10.1177/0963721413495869

ريما تيبير وآخرون «داخل العقل العقلاني: كيف تحفز الذهن على تنظيم الانتظام من خلال التحسينات في الرقابة التنفيذية» اتجاهات الإيجار في العلوم النفسية 22، رقم 6 (2013): 449-54، رقم التسجيل: 10.1177/0963721413495869

E. Harmon – Jones and C. K. Peterson, “Supine Body Position Reduces Neural Response to Anger Evocation: Short Report,” *Psychological Science* 20, no. 10 (2009): 1209–10, DOI: 10.1111/j.1467 – 9280.2009.02416.x

إي. هارمون جونز وسي كيه بيترسون «موقف الجسم المستقر يقلل من الاستجابة العصبية لموجة الغضب: تقرير قصير» علم النفس 20، رقم 10 (2009): 1209 – 10، رقم التسجيل: 10.1111/j.1467 – 9280.2009.02416.x

Eileen Luders et al., “The Underlying Anatomical Correlates of Long – Term Meditation: Larger Hippocampal and Frontal Volumes of Gray Matter,” *Neuroimage* 45 (2009): 672–78

آيلين لودرز وآخرون «التشريح الكامن وراء التأمل على المدى الطويل: كبر منطقة الحصين والأجزاء الأمامية من المادة الرمادية» التصوير العصبي 45 (2009): 672 – 78.

D. M. Tice et al., “Restoring the Self: Positive Affect Helps Improve Self – Regulation Following Ego Depletion,” *Journal of Experimental Social Psychology* 43, no. 3 (2007): 379–84, DOI: 10.1016/j.jesp.2006.05.007

دي تي إم تيس وآخرون «استعادة الذات: الشعور الإيجابي يساعد على تحسين التنظيم الذاتي بعد استنفاد الأنا» مجلة علم النفس الاجتماعي التجريبي 43، رقم 3 (2007): 379–84، رقم التسجيل: 10.1016/j.jesp.2006.05.007

M. Friese and M. Wänke, “Personal Prayer Buffers Self – Control Depletion,” *Journal of Experimental So-*

.cial Psychology 51 (2014): 56–59

إم فريز وإم وانك «الدعاء الشخصي يخفف الإرهاق من التحكم في النفس»
مجلة علم النفس الاجتماعي التجريبي 51 (2014): 56–59.

A. Grant, “Employees Without a Cause: The Motivational Effects of Prosocial Impact in Public Service,” International Public Management Journal, vol. 11 (2008), 48–66, DOI: 10.1080/10967490801887905.

إيه غرانت «الموظفون بلا سبب: الآثار التحفيزية للآثار الاجتماعية في الخدمة العامة» مجلة الإدارة العامة الدولية، المجلد. 11 (2008)، 48–66، رقم التسجيل: 10.1080/10967490801887905

Akihito Shimazu et al., “Do Workaholism and Work Engagement Predict Employee Well – Being and Performance in Opposite Directions?” Industrial Health, 50 (2012): 316–21

أكيهيتو شيمازو وآخرون «هل تؤثر مهنة العمل والمشاركة في العمل في رفاه الموظف وأدائه في مقابل التقديرات؟» الصحة الصناعية 50 (2012): 316 – 21. الرابط:

https://www.jstage.jst.go.jp/article/ind-health/50/4/50_MS1355/_pdf

David De Steno et al., “Gratitude: A Tool for Reducing Economic Impatience,” Psychological Science 25, no. 6 (2014): 1262–67, DOI: 10.1177/0956797614529979

ديفيد دي ستينو وآخرون «العرفان: وسيلة لتقليل نفاد الصبر الاقتصادي» العلوم النفسية 25، رقم 6 (2014): 1262–67، رقم التسجيل: 10.1177/0956797614529979

S. Sonnentag et al., “Did You Have a Nice Evening? A Day – Level Study on Recovery Experiences, Sleep,

and Affect,” *Journal of Applied Psychology* 93 (2008): 674–84.

إس سونيتاج وآخرون، «هل قضيت أمسية لطيفة؟ دراسة على مستوى اليوم حول تجارب التعافي والنوم والتأثير» *مجلة علم النفس التطبيقي* 93 (2008): 674–84.

.57 Interview with Sherron Lumley, April 15, 2015.

مقابلة مع شارون لوملي، 15 ابريل 2015.

S. Sonnentag et al., “Job Stressors, Emotional Exhaustion, and Need for Recovery: A Multi – source Study on the Benefits of Psychological Detachment,” *Journal of Vocational Behavior* 76 (2010): 355–65.

إس سونيتاج وآخرون «مسببات الضغط في العمل، الإرهاق العاطفي، والحاجة للتعافي: دراسة متعددة المصادر حول فوائد الانفصال النفسي» *مجلة السلوك المهني* 76 (2010): 355 – 65.

N. Feuerhahn et al., “Exercise After Work, Psychological Mediators, and Affect: A Day – Level Study,” *European Journal of Work and Organizational Psychology* 23 (2014): 62–79.

إن فويرهان وآخرون «التمرن بعد العمل، المتأملين النفسيين، والشعور: دراسة على مستوى اليوم» *المجلة الأوروبية للعمل وعلم نفس المنظمات* 23 (2014): 62–79.

S. Kaplan and M. G. Berman, “Directed Attention as a Common Resource for Executive Functioning and Self – Regulation,” *Perspectives on Psychological Science* 5 (2010): 43–57.

إس كابلان وإم جي بيرمان «الانتباه الموجه كمصدر عام للأداء التنفيذي وتنظيم الذات» *وجهات نظر في العلوم النفسية* 5 (2010): 43 – 57.

V. Hahn et al., “The Role of Partners for Employees’ .61

Recovery During the Weekend,” Journal of Vocational Behavior 80 (2012): 288–98

في هان وآخرون، «دور الزملاء في تعافي الموظفين خلال عطلة نهاية الأسبوع»
مجلة السلوك المهني 80 (2012): 288–98.

الفصل الرابع: أنجز الكثير دون أن تفعل شيئاً

1. Interview with Myron Scholes, February 8, 2014 .

مقابلة مع ميرون سكولز، 8 فبراير 2014.

2. David Z. Hambrick et al., “Deliberate Practice: Is That All It Takes to Become an Expert?” Intelligence 45 (2014): 34–45, DOI:10.1016/j.intell.2013.04.001

ديفيد زي هامبريك وآخرون، «الممارسة المتعمدة: هل هذا كل ما يتطلبه الأمر لتصبح خبيراً؟» الذكاء 45 (2014): 34–45، رقم التسجيل: 10.1016/j.intell.2013.04.001

3. “Percent of Executives Have Canceled a Vacation 84” Due to ‘Demands at Work’ According to Korn Ferry Survey,” Korn Ferry, June 13, 2014

«84 في المائة من التنفيذيين ألغوا الإجازة بسبب «متطلبات العمل» وفقاً لاستطلاع كورن فيري»، كورن فيري، 13 يونيو 2014، الرابط:

[./http://www.kornferry.com/press/15179](http://www.kornferry.com/press/15179)

4. Brandon Rottinghaus and Justin Vaughn, “New Ranking of U.S. Presidents Puts Lincoln at No. 1, Obama at 18; Kennedy Judged Most Overrated,” Washington Post, February 16, 2015

براندون روتينجهاوس وجوستن فون «الترتيب الجديد لرؤساء الولايات المتحدة يضع لينكولن في المرتبة الأولى، أوباما في 18، تم اعتبار كينيدي مبالغاً

في تقديره» واشنطن بوست، 16 فبراير 2015، الرابط:

http://www.washingtonpost.com/blogs/monkey_cage/wp/2015/02/16/new_ranking_of_u_s_presidents_puts_lincoln_1_obama_18_kennedy_judged_most_over./_rated

.5. "Reasons to Like Ike," Golf Digest, April 2008 1000+

«أكثر من ألف سبب لتعجب بآيك» جولف دايجست، أبريل 2008،

http://www.golfdigest.com/golf_tours_news/2008_04/ike

.6. IBM 2010 Global CEO Study: Creativity Selected as Most Crucial Factor for Future Success," press release, IBM, May 18, 2010

«دراسة الرئيس التنفيذي لشركة أي بي إم العالمية 2010: تم اختيار الإبداع كأحد العناصر الحاسمة للنجاح المستقبلي»، بيان صحفي، أي بي إم، 18 مايو 2010، الرابط: <https://www.ibm.com/press/us/en/pressrelease/31670.wss>

.7. W. Bernard Carlson, "Inventor of Dreams," Scientific American 78 (March 2015),

دبليو بيرنارد كارلسون «مخترع الأحلام» العلمية الأمريكية 78 (مارس 2015)، الرابط: http://www.teslauniverse.com/nikola_tesla_article_inventor_of_dreams

.8. Arthur I. Miller, "A Genius Finds Inspiration in the Music of Another," New York Times, January 31, 2006

آرثر إي ميلر «العبقري يجد الإلهام في موسيقى الآخرين» نيويورك تايمز، 31 (يناير) 2006، الرابط:

<http://www.nytimes.com/2006/01/31/science/31es-sa.html>

Alice Calaprice, ed., *The Expanded Quotable Einstein* .9
(Princeton, NJ: Princeton University Press, 2000), 22,
.287, and 10

أليس كالابريس، محرر، الاستشهاد الموسع بأينشتاين (برينستون، نيو جيرسي:
مطبوعات جامعة برينستون 2000) 22، 287، و10.

Cal Fussman, "Woody Allen: What I've Learned," *Es-* .10
quire, August 8, 2013

كال فوسمان، «وودي آلن: ما تعلمته» إسكواير، 8 أغسطس 2013، الرابط:

[http://www.esquire.com/entertainment/interviews/
.a24203/woody - allen - 0913](http://www.esquire.com/entertainment/interviews/a24203/woody-allen-0913)

Elizabeth Gilbert, "Your Elusive Creative Genius," TED .11
Talks, February 2009

إليزابيث جيلبرت «عبقريتك الإبداعية المراوغة»، محادثات تيد، فبراير 2009، الرابط:

[https://www.ted.com/talks/elizabeth_gilbert_on_ge-
.nius/transcript?language=en](https://www.ted.com/talks/elizabeth_gilbert_on_genius/transcript?language=en)

.Interview with Scott Barry Kaufman, February 5, 2014 .12

مقابلة مع سكوت باري كوفمان، 5 فبراير 2014.

B. Baird et al., "Inspired by Distraction: Mind Wandering .13
Facilitates Creative Incubation," *Psychological Science*
.23 (2012): 1117–22, DOI: 10.1177/0956797612446024

بي بايرد وآخرون «الوحي من تشتت الانتباه: شرود الذهن يسهل الحضانه
الإبداعية» العلوم النفسية 23 (2012): 1117–22، رقم التسجيل:
10.1177/0956797612446024

Mareike B. Wieth and Rose T. Zacks, "Time of Day .14
Effects on Problem Solving: When the Non - Op-
timal Is Optimal," *Thinking & Reasoning* 17 (2011):

.387-401, DOI: 10.1080/13546783.2011.625663

ماريك بي وروز تي زاكس «الوقت خلال اليوم يؤثر في حل المشكلات: عندما يكون غير المثالي، مثاليًا» التفكير والاستدلال 17 (2011): 387-401، رقم التسجيل: 10.1080/13546783.2011.625663

Salvador Dalí, 50 Secrets of Magic Craftsmanship .15
(New York: Dial Press, 1948), 36

سلفادور دالي، خمسون سرًا للحرفية الساحرة (نيويورك: صحافة ديال، 1948)، 36.

.Interview with Scott Barry Kaufman, February 5, 2014 .16
مقابلة مع سكوت باري كوفمان، 5 فبراير 2014.

Cindy Perman, "Inventions by Kids," CNBC, Septem- .17
ber 30, 2011

سيندي بيرمان «اختراعات الأطفال»، سي إن بي سي، 30 سبتمبر 2011،
الرابط: <http://www.cnbc.com/id/42497934>

Famous Pablo Picasso Quotes, "Pablo Picasso: Paint- .18
ings, Quotes, and Biography

«الاقتراسات الشهيرة لبابلو بيكاسو» بابلو بيكاسو: اللوحات، الاقتراسات،
والسيرة الذاتية، الرابط:

<http://www.pablocicasso.org/quotes.jsp>

George Land, "The Failure of Success," YouTube, .19
December 2011, based on George Land and Beth
Jarman, Breaking Point and Beyond (San Francisco:
(HarperBusiness, 1993).

جورج لاند «فشل النجاح» على يوتيوب ديسمبر 2011، مأخوذ عن جورج
لاند وبيت جرمان، نقطة الانهيار وما بعدها (سان فرانسيسكو: هاربر للأعمال
1993). الرابط:

;https://www.youtube.com/watch?v=ZfKMq_rYtnc

Kyung Hee Kim, "The Creativity Crisis: The Decrease in Creative Thinking Scores on the Torrance Tests of Creative Thinking," *Creativity Research Journal* 23 (2011): 285–95, DOI: 10.1080/10400419.2011.627805

كيونغ هي كيم «أزمة الإبداع: انخفاض درجات التفكير الإبداعي في اختبارات تورانس للتفكير الإبداعي» مجلة أبحاث الإبداع 23 (2011): 285–95، رقم التسجيل: 10.1080/10400419.2011.627805

Kyung Hee Kim, "Can Only Intelligent People Be Creative? A Meta-analysis," *Journal of Secondary Gifted Education* 16 (2005): 57–66

كيونغ هي كيم، «هل الناس الأذكياء فقط يمكن أن يكونوا مبدعين؟ تحليل بعدي»، مجلة التعليم الثانوي للموهوبين 16 (2005): 57 – 66، الرابط:

.http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ698316.pdf

Timothy D. Wilson et al., "Just Think: The Challenges of the Disengaged Mind," *Science* 4 (2014): 75–77, DOI: 10.1126/science.1250830

تيموثي د. ويلسون وآخرون «مجرد التفكير: تحديات العقل الحر» العلم 4 (2014): 75–77، رقم التسجيل: science.1250830/10.1126

.Interview with Scott Barry Kaufman 23

مقابلة مع سكوت باري كوفمان.

Marilyn Oppezzo and Daniel L. Schwartz, "Give Your Ideas Some Legs: The Positive Effect of Walking on Creative Thinking," *Journal of Experimental Psychology* 40, no. 4 (2014): 1142–52

ماريلي أوبيزو ودانيل إل شوارتس «اجعل لأفكارك ساقين: الأثر الإيجابي للمشي في التفكير الإبداعي» مجلة علم النفس السريري 40، رقم 4 (2014): 1142–52.

Kimberly D. Elsbach and Andrew B Hargadon, "Enhancing Creativity Through 'Mindless' Work: A Framework of Workday Design," Organization Science 17, no. 4 (2006): 470–83

كيمبرلي دي إيلزباك وأندرو بي هارجادون «تعزيز الإبداع من خلال العمل غير المركز: إطار لتصميم العمل اليومي» علم التنظيم 17، رقم 4 (2006): 470–83.

.Interview with Adam Grant, March 6, 2014 .26
مقابلة مع آدم غرانت، 6 مارس 2014.

.Interview with Adam Grant, March 6, 2014 .27
مقابلة مع آدم غرانت، 6 مارس 2014.

.Interview with Myron Scholes, February 8, 2014 .28
مقابلة مع ميرون سكولز، 8 فبراير 2014.

Karim R. Lakhani et al., "The Value of Openness in Scientific Problem Solving," HBS Working Paper 07-050, 2007

كريم آر لآخاني «قيمة الانفتاح في حل المسائل العلمية» ورقة عمل إتش بي إس 07 – 050، 2007. الرابط:

<http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/07-050.pdf>

Cornelia Dean "If You Have a Problem, Ask Everyone," New York Times, July 22, 2008 .30

كورنيليا دين «إذا كان لديك مشكلة، فاسأل الجميع» نيويورك تايمز، 22 يوليو 2008، الرابط:

http://www.nytimes.com/2008/07/22/science/22in-science.html?_r=0

.31 Interview with Pico Iyer, January 12, 2014.

مقابلة مع بيكو آير، 12 يناير 2014.

L. Bernardi et al., "Cardiovascular, Cerebrovascular and Respiratory Changes Induced by Different Types of Music in Musicians and Non-musicians: The Importance of Silence," *Heart* 92 (2006): 445–52, DOI: 10.1136/hrt.2005.064600.

إل بيرنارديت وآخرون «تغيرات الدورة الدموية، الدورة الدماغية والتنفسية الناجمة عن الأنواع المختلفة من الموسيقى في الموسيقيين وغير الموسيقيين: أهمية الصمت» القلب 92 (2006): 445–52، رقم التسجيل: hrt.2005.064600/10.1136

I. Kirste et al., "Is Silence Golden? Effects of Auditory Stimuli and Their Absence on Adult Hippocampal Neurogenesis," *Brain Structure and Function* 220 (2015): 1221–28, DOI: 10.1007/s00429-013-0679-3.

أي كيرست وآخرون «هل السكوت من ذهب؟ آثار المنبهات السمعية وغيابها على تكوين الخلايا العصبية في قرن آمون» بنية الدماغ والوظيفة 220 (2015): 1221–28، رقم التسجيل: s00429-013/10.1007-0679-3

.34 "Recreation," *Online Etymology Dictionary*

«الاستجمام» قاموس علم الألفاظ على الإنترنت، الرابط:

<http://www.etymonline.com/index.php?term=recreation>

Darya L. Zabelina and Michael D. Robinson, "Child's Play: Facilitating the Originality of Creative Output by a Priming Manipulation," *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts* 4 (2010): 57–65

داريا إل زابيلينا ومايكل دي روبنسون «لعب الأطفال: تسهيل أصالة الناتج

الإبداعي عن طريق التلاعب بالألوانيات» علم نفس الجماليات والإبداع والفنون 4 (2010): 57 - 65، الرابط:

http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=2010_03735_008

Josh Dunlop, "Top 20 Most Awesome Company Offices," Income

جوش دنلوب «أفضل عشرين مكتباً مرموقاً في الشركة» الدخل، الرابط:

http://www.incomediary.com/top_20_most_awesome_company_offices

B. L. Fredrickson and C. Branigan, "Positive Emotions Broaden the Scope of Attention and Thought - Action Repertoires," *Cognition and Emotion* 19 (2011): 313-32, DOI: 10.1080/02699930441000238

بي إل فريديريكسون وسي برانيجان «المشاعر الإيجابية توسع نطاق الانتباه ومخزون الفكر والعمل» الإدراك والعاطفة 19 (2011): 313-32، رقم التسجيل: 10.1080/02699930441000238

.E - mail exchange with Lolly Daskal, April 18, 2015 .38

تبادل الرسائل الإلكترونية مع لولي داسكال، 18 أبريل 2015.

.Interview with Adam Grant, March 6, 2014 .39

مقابلة مع آدم غرانت، 6 مارس 2014.

الفصل الخامس: استمتع بعلاقة ناجحة مع ... ذاتك

Carol S. Dweck, *Self - Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development* (New York: Psychology Press, 2000), 44-51

كارول إس دويك، النظريات الذاتية: دورها في التحفيز، الشخصية، والتطور
(نيويورك: صحافة علم النفس، 2000)، 44-51.

and Carol S. Dweck, "Motivational Processes Affecting Learning," American Psychologist 41 (no. 10) (1986):
.1040-48, DOI: 10.1037/0003_066X.41.10.1040

وكارول س. دويك، «العمليات التحفيزية التي تؤثر في التعلم» علم النفس
الأمريكي 41 (رقم 10) (1986): 1040 - 48، رقم التسجيل:
10.1037/0003_066X.41.10.1040

S. J. Blatt, "Representational Structures in Psychopathology," in Rochester Symposium on Developmental Psychopathology: Emotion, Cognition, and Representation, vol. 6, D. Cicchetti and S. Toth, ed. (Rochester, NY: University of Rochester Press, 1995), 1-34

إس جيه بلات «هياكل التمثيل في علم نفس الأمراض» في ندوة روشستر عن
علم النفس التنموي: العاطفة، والإدراك، والتمثيل، المجلد 6، دي سيكشيتي
وإس توث، محرر. (روشستر، نيويورك: مطبوعات جامعة روشستر، 1995)
1 - 34.

Carl Marziali, "Brain Has Competing Risk and Reward,"
USC News, October 9, 2008

كارل مارزالي، «الدماغ يوازن بين الخطر والمكاسب» أخبار يو إس سي، 9
أكتوبر 2008، الرابط:

http://news.usc.edu/29531/Brain_Has_Competing_Risk_and_Reward

Athletes' Fear of Failure Likely to Lead to 'Choke,'" Study Shows," Coventry University, August 5, 2014

«خوف الرياضيين من الفشل من المحتمل أن يؤدي إلى الاختناق»، نتائج دراسة،
جامعة كوفنتري، 5 أغسطس 2014، الرابط:

http://www.coventry.ac.uk/primary_news/athletes_fear_of_failure_likely_to_lead_to_choke_study_shows

5. Kristina Neff and Emma Seppälä, "Compassion, Well-Being and the Hypoegoic Self," in Handbook of Hypoegoic Phenomena, ed. K. W. Brown and M. Leary (in press).

كريستينا نيف وإيما سيبالا «التعاطف والرفاهية والقصور الذاتي» في كتيب ظاهرة القصور الذاتي، محرر. كيه دبليو براون وإم ليري (في الصحافة).

6. A. Michou et al., "Enriching the Hierarchical Model of Achievement Motivation: Autonomous and Controlling Reasons Underlying Achievement Goals," British Journal of Educational Psychology 84, no. 4 (2014): 650–66, DOI: 10.1111/bjep.12055

إيه مايكل وآخرون «إثراء النموذج الهرمي لتحفيز الإنجاز: أسباب ذاتية ومستقلة تتحكم في أهداف الإنجاز» المجلة البريطانية لعلم النفس التربوي 84، رقم 4 (2014): 650 – 66، رقم التسجيل: bjep.12055/10.1111

7. Matthew S. Wood et al., "Take the Money or Run? Investors' Ethical Reputation and Entrepreneurs' Willingness to Partner," Journal of Business Venturing 29, no. 6 (2014): 723–40

ماثيو إس وود وآخرون، «خذ المال أو اهرب؟» الرغبة الشديدة لدى المستثمرين وروح الريادة في الأعمال لدى الشركاء» مجلة التجزؤ على الأعمال 29، رقم 6 (2014): 723–40، الرابط:

<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.08.004>

8. Roy F. Baumeister et al., "Bad Is Stronger Than Good," Review of General Psychology 5, no. 4 (2001): 323–70, DOI: 10.1037//1089_2680.5.4.323; and S. Gable and J. Haidt, "What (And Why) Is Positive Psychology,"

Review of General Psychology 9 (2005): 103–10, DOI:
.10.1037/1089 – 2680.9.2.103

روي إف بوميستر وآخرون «الشر أقوى من الخير» استعراض علم النفس العام
5، رقم 4 (2001): 70–323، رقم التسجيل: 1089//10.1037
– 2680.5.4.323. وإس جابل وجيه هايدت، «ما (ولماذا) علم النفس
الإيجابي» استعراض علم النفس العام 9 (2005): 103 – 10. رقم التسجيل:
.2680.9.2.103 – 10.1037/1089

Shelly L. Gable and Jonathan Haidt, “What (and Why) Is .9
Positive Psychology?” Review of General Psychology
,9, no. 2 (2005): 103–10

شيلي جابل وجيه هايدت، «ما (ولماذا) علم النفس الإيجابي» استعراض علم
النفس العام 9 (2005): 103 – 10.

.http://dx.doi.org/10.1037/1089 – 2680.9.2.103

Albert Einstein,” in “Celebs Who Went from Failures” .10
,to Success Stories,” CBS Money Watch

«ألبرت أينشتاين»، في «المشاهير الذين خرجوا من الفشل إلى قصص النجاح»
سي بي إس مراقبة المال، الرابط:

http://www.cbsnews.com/pictures/celebs_who –
/went_ from _ failures _ to _ success _ stories/3

and Michael Michalko, “Famous Failures,” Creativity
,Post, May 11, 2012

ومايكل ميتشالكو «إخفاقات مشهورة» الإبداع بوست، 11 مايو 2012،
الرابط: http://www.creativity post.com/psychology/fa-
mous_failures

Carol S. Dweck and Ellen L. Leggett, “A Social – Cog- .11
nitive Approach to Motivation and Personality,” Psy-
,chological Review 85, no. 2 (1988): 256–73

كارول إس دويك وإيلين ل. ليجيت، «منهج اجتماعي إدراكي للدفاع والشخصية» مراجعة نفسية 85، رقم 2 (1988): 256-73، الرابط: http://dx.doi.org/10.1037/0033_295X.95.2.256

Adi Ignatius, "Builders and Titans: Jack Ma," Time, .12 April 30, 2009

آدي إجناتيوس «البنائون والجبابة: جاك ما» تايم 30 أبريل 2009، الرابط:

http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1894410_1893837_1894188.00.html

William Mellor et al., "Ma Says Alibaba Shareholders .13 Should Feel Love, Not No. 3," Bloomberg Business, November 9, 2014

ويليام ميلور وآخرون «يقول «ما» يجب أن يشعر مالكو أسهم علي بابا بالحب وليس بأنهم رقم 3» بلومبرج للأعمال، 9 نوفمبر 2014، الرابط:

http://www.bloomberg.com/news/articles/2014_11_09/ma_says_alibaba_shareholders_should_feel_love_not_no_3

Madeline Stone and Jillian D'Onfro, "The Inspiring Life .14 Story of Alibaba Founder Jack Ma, Now the Richest Man in China," Business Insider, October 2, 2014

مادلين ستون وجيليان دونفرو «قصة حياة ملهمة من مؤسس علي بابا جاك ما، أغنى رجل في الصين الآن» بيزنس إنسايدر، 2 أكتوبر 2014، الرابط:

http://www.businessinsider.com/the_inspiring_life_story_of_alibaba_founder_jack_ma_2014

Jeraldine Phneah, "8 Lessons to Learn from Jack Ma, .15 Wealthiest Man in China," Jeraldine Phneah website, September 22, 2014

- جيرالدين فنيه «ثمانية دروس تتعلمها من جاك ما، أغنى رجل في الصين»، موقع جيرالدين فنيه، 22 سبتمبر 2014، الرابط:
http://www.jeraldinephneah.me/2014/09/8_lessons_to_learn_from_jack_ma.html
16. K. D. Neff, "Self - Compassion: An Alternative Conceptualization of a Healthy Attitude Toward Oneself," *Self and Identity* 2 (2010): 85-101
- كية دي نيف «التعاطف مع الذات: التصور البديل للموقف الصحي تجاه الذات» الذات والهوية 2 (2010): 85 - 101.
17. K. D. Neff et al., "Self - Compassion and Its Link to Adaptive Psychological Functioning," *Journal of Research in Personality* 41 (2007): 139-54
- كية دي نيف وآخرون «التعاطف مع الذات وارتباطه بالوظيفة النفسية التكيفية» مجلة البحوث في الشخصية 41 (2007): 139 - 54.
18. M. R. Leary, E. B. Tate, C. E. Adams, A. B. Allen, & J. Hancock, "Self - Compassion and Reactions to Unpleasant Self - Relevant Events: The Implications of Treating Oneself Kindly," *Journal of Personality and Social Psychology* 92 (2007): 887-904
- إم آر ليري، إي بي تيت، سي إي أدامز، إيه بي آلن وجيه هانكوك «التعاطف مع الذات والاستجابة للأحداث غير المفرحة المرتبطة بالذات: نتائج معاملة النفس بالرفق» مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 92 (2007): 887-904.
19. L. K. Barnard and J. F. Curry, "Self - Compassion: Conceptualizations, Correlates, and Interventions," *Review of General Psychology* 15 (2011): 289-303
- إل كيه بارنارد وجيه إف كوري «التعاطف مع الذات: التصورات، الارتباطات، والتدخلات» استعراض علم النفس العام 15 (2011): 189 - 303.

A. MacBeth and A. Gumley, "Exploring Compassion: A Meta-analysis of the Association Between Self-Compassion and Psychopathology," *Clinical Psychology Review* 32 (2012): 545-52

إيه مكبث وإيه جوملي «استكشاف التعاطف: تحليل بعدي للرابطة بين التعاطف مع الذات وعلم نفس الأمراض» استعراض علم النفس السريري 32 (2012): 52-545.

L. Hollis-Walker and K. Colosimo, "Mindfulness, Self-Compassion, and Happiness in Non-meditators: A Theoretical and Empirical Examination," *Personality and Individual Differences* 50 (2011): 222-27

إل هوليس ووكر وكيه كولوسيمو «الانتباه، التعاطف مع الذات، والسعادة في غير المتأملين: اختبار نظري وتجريبي» الاختلافات الشخصية والفردية 50 (2011): 27-222.

and Neff et al., "Self-Compassion and Its Link to Adaptive Psychological Functioning," 139-54

ونيف وزملائه، «الرحمة الذاتية وارتباطها بتأدية وظائف علم النفس التكيفي»، 54-139.

J. G. Breines et al., "Self-Compassion as a Predictor of Interleukin-6 Response to Acute Psychosocial Stress," *Brain, Behavior, and Immunity* 37 (2014): 109-14, DOI: 10.1016/j.bbi.2013.11.006

جيه جي برينيس وآخرون «التعاطف مع الذات كمؤشر على استجابة انترلوكين 6 للضغط النفسي الحاد» الدماغ والسلوك والمناعة 37 (2014): 14-109، رقم التسجيل: 10.1016/j.bbi.2013.11.006/10.1016

H. Rockliff et al., "A Pilot Exploration of Heart Rate Variability and Salivary Cortisol Responses to Compassion-Focused Imagery," *Clinical Neuropsychiatry*

.5 (2008): 132–39

إتش روكليف «استكشاف تجريبي لتقلبات معدل ضربات القلب واستجابة الكورتيزول اللعابية للصور التي تركز على التعاطف» الطب النفسي العصبي 5 (2008): 39–132.

S. W. Porges, “The Polyvagal Perspective,” *Biological Psychology* 74 (2007): 116–43.

إس دبليو بورجيس «المنظور متعدد الأطوار» علم النفس البيولوجي 74 (2007): 43 – 116.

K. D. Neff et al., “Self – Compassion, Achievement Goals, and Coping with Academic Failure,” *Self and Identity* 4 (2005): 263–87

كيه دي نيف وآخرون «التعاطف مع الذات، أهداف الإنجاز، والتعامل مع الفشل الأكاديمي» الذات والهوية 4 (2005): 263–87.

and Neff et al., “Self – Compassion and Its Link to Adaptive Psychological Functioning,” 139–54

ونيف وآخرون، «التعاطف مع الذات وارتباطه بالفعل النفسي التكيفي» 139–54.

K. D. Neff and S. N. Beretvas, “The Role of Self – Compassion in Romantic Relationships,” *Self and Identity* ;12, no. 1 (2013): 78–98

كيه دي نيف وإس إن بيريتفاس «دور التعاطف مع الذات في العلاقات العاطفية» الذات والهوية 12، رقم 1 (2013): 78 – 98.

and J. Crocker and A. Canevello, “Creating and Undermining Social Support in Communal Relationships: The Roles of Compassionate and Self-Image Goals,” *Journal of Personality and Social Psychology* .95 (2008): 555–75

وجيه كروكر وإيه كانيفيلو «إنشاء وتقويض الدعم الاجتماعي في العلاقات المجتمعية: أدوار أهداف الرأفة والصورة الذاتية» مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 95 (2008): 555 - 75.

M. E. Neely et al., "Self-Kindness When Facing Stress: The Role of Self-Compassion, Goal Regulation, and Support in College Students' Well-Being," *Motivation and Emotion* 33 (2009): 88-97

إم إي نييلي وآخرون «التعاطف مع الذات عندما تتعرض لضغط: دور التعاطف مع الذات، تنظيم الهدف، والدعم في رفاهية طلاب الجامعة» الدافع والعاطفة 33 (2009): 88-97.

C. E. Adams and M. R. Leary, "Promoting Self-Compassionate Attitudes Toward Eating Among Restrictive and Guilty Eaters," *Journal of Social and Clinical Psychology* 26 (2007): 1120-44

سي إي أدامز وإم آر ليري «تعزيز التوجهات المتعاطفة مع الذات تجاه الأكل بين من يحددون الوجبات ومن يشعرون بالذنب تجاه الطعام» مجلة علم النفس الاجتماعي والسريري 26 (2007): 1120-44.

A. C. Kelly et al., "Who Benefits from Training in Self-Compassionate Self-Regulation? A Study of Smoking Reduction," *Journal of Social and Clinical Psychology* 29 (2009): 727-55

إيه سي كيللي وآخرون «من يستفيد من التدريب على تنظيم النفس المتعاطف مع الذات؟ دراسة للمحد من التدخين» مجلة علم النفس الاجتماعي والسريري 29 (2009): 727 - 55.

and C. Magnus et al., "The Role of Self-Compassion in Women's Self-Determined Motives to Exercise and Exercise-Related Outcomes," *Self and Identity* 9 (2010): 363-82

وسي ماغنوس وآخرون، «دور التعاطف مع الذات في دوافع المرأة التي حددت نفسها لممارسة التمارين والنتائج ذات الصلة» الذات والهوية 9 (2010): 82-363.

29. M. R. Leary et al., "Self - Compassion and Reactions to Unpleasant Self - Relevant Events: The Implications of Treating Oneself Kindly," Journal of Personality and Social Psychology 92 (2007): 887-904.

إم آر ليري وآخرون «التعاطف مع الذات ورد الفعل على الأحداث غير المرغوب فيها ذات الصلة: الآثار المترتبة على معاملة النفس بالرفق» مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 92 (2007): 904-887.

30. P. Gilbert and C. Irons, "Focused Therapies and Compassionate Mind Training for Shame and Self - Attacking," in Compassion: Conceptualizations, Research and Use in Psychotherapy, ed. P. Gilbert (London: Routledge, 2005): 263-325.

بي جيلبرت وسي أيرون «العلاج الموجه وتدريب العقل المتعاطف على الخجل ومهاجمة الذات» في التعاطف: المفاهيم، البحث والاستخدام في العلاج النفسي، محرر. بي جيلبرت (لندن: روتلج 2005): 263 - 325.
31. "Tim Ryan," Wall Street Journal,

«تيم ريان» وول ستريت جورنال، الرابط:

http://projects.wsj.com/campaign2012/candidates/view/tim_ryan_OH_H

32. Robert A. Emmons and Michael E. McCullough, "Counting Blessings Versus Burdens: An Experimental Investigation of Gratitude and Subjective Well - Being in Daily Life," Journal of Personality and Social Psychology 84, no. 2 (2003): 377-89

روبرت إيه إيمون ومايكل إي مكولوج «النعمة المستمرة مقابل الأعباء: اختبار

تجريبي للعرفان والرفاهية الموضوعية في الحياة اليومية» مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 84، رقم 2 (2003): 377-89، الرابط:

http://dx.doi.org/10.1037/0022_3514.84.2.377

Philip C. Watkins et al., "Gratitude and Happiness: Development of a Measure of Gratitude, and Relationships with Subjective Well - Being," Social Behavior and Personality: An International Journal 31, no. 5 (2003): 431-51

فيليب سي واتكينز وآخرون «الامتنان والسعادة: تطوير مقياس للامتنان، والعلاقات برفاهية موضوعية» السلوك الاجتماعي والشخصية: مجلة دولية 31، رقم 5 (2003): 431-51، الرابط:

<http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2003.31.5.431>

and Alex M. Wood et al., "Gratitude and Well - Being: A Review and Theoretical Integration," Clinical Psychology Review 30, no. 7 (2010): 890-905, DOI: .10.1016/j.cpr.2010.03.005

وألكس م. وود وآخرون، «الامتنان والرفاهية: مراجعة والتكامل النظري» استعراض علم النفس العيادي 30، رقم 7 (2010): 890-905، رقم التسجيل: .10.1016/j.cpr.2010.03.005/10.1016

33. Kennon M. Sheldon and Sonja Lyubomirsky, "How to Increase and Sustain Positive Emotion: The Effects of Expressing Gratitude and Visualizing Best Possible Selves," Journal of Positive Psychology 1, no. 2 (2006): 73-82, DOI: 10.1080/17439760500510676

كينون إم شيلدون وسونجا ليوبوميرسكي «كيف تنمي وتحافظ على شعور إيجابي: آثار إظهار العرفان وإظهار أفضل ما يمكن» مجلة علم النفس الإيجابي 1، رقم 2 (2006): 73-82، رقم التسجيل: 10.1080/17439760500510676

34. Alex M. Wood et al., "The Role of Gratitude in the De-

velopment of Social Support, Stress, and Depression: Two Longitudinal Studies,” Journal of Research in Personality 42, no. 4 (2008): 854–71, DOI: 10.1016/j.jrp.2007.11.003

أليكس م. وود وآخرون «دور الامتنان في تطوير الدعم الاجتماعي، الإجهاد، والاكتئاب: دراستان طوليتان» مجلة البحوث في الشخصية 42، رقم 4 (2008): 71–854، رقم التسجيل: 10.1016/j.jrp.2007.11.003

Alex M. Wood et al., “The Role of Gratitude in the Development of Social Support, Stress, and Depression: Two Longitudinal Studies,” Journal of Research in Personality 42, no. 4 (2008): 854–71, DOI: 10.1016/j.jrp.2007.11.003 .35

أليكس م. وود وآخرون «دور الامتنان في تطوير الدعم الاجتماعي، الإجهاد، والاكتئاب: دراستان طوليتان» مجلة البحوث في الشخصية 42، رقم 4 (2008): 71–854، رقم التسجيل: 10.1016/j.jrp.2007.11.003

Emily L. Polak and Michael E. McCullough, “Is Gratitude an Alter _ native to Materialism?” Journal of Happiness Studies 7, no. 3 (2006): 343–60 .36

إميللي إل بولاك ومايكل إي. ماكلو، «هل العرفان بديل للمادية؟» مجلة دراسات السعادة 7، رقم 3 (2006): 343–60.

Tori DeAngelis, “Consumerism and Its Discontents,” American Psychological Association 35, no. 6 (2004): 52 .37

توري دي أنجيليس «الاستهلاكية ومساوئها» الجمعية الأمريكية لعلم النفس 35، رقم 6 (2004): 52.

Alex M. Wood et al., “Gratitude Influences Sleep Through the Mechanism of Pre _ sleep Cognitions,” Journal of Psychosomatic Research 66, no. 1 (2009): .38

.43-48, DOI: 10.1016/j.jpsychores.2008.09.002

أليكس م. وود وآخرون «الامتنان يؤثر في النوم من خلال علم الإدراك المسبق للنوم» مجلة البحوث النفسية 66، رقم 1 (2009): 43 - 48، رقم التسجيل: j.jpsychores.2008.09.002/10.1016

Alex M. Wood et al., "Gratitude Uniquely Predicts .39 Satisfaction with Life: Incremental Validity Above the Domains and Facets of the Five Factor Model," Personality and Individual Differences 45, no. 1 (2008): .49-54, DOI: 10.1016/j.paid.2008.02.019

أليكس إم وود وآخرون «الامتنان وحده يتنبأ بالرضا عن الحياة: صلاحيات تدريجية أعلى من نطاقات وأوجه نموذج العوامل الخمسة» الاختلافات الشخصية والفردية 45، رقم 1 (2008): 49-54، رقم التسجيل: j.paid.2008.02.019/10.1016

Sara B. Algoe et al., "Beyond Reciprocity: Gratitude .40 and Relation - ships in Everyday Life," Emotion 8, no. 3 (2008): 425-29

سارا بي ألجوي وآخرون «ما وراء المعاملة بالمثل: العرفان والعلاقات في الحياة اليومية» المشاعر 8، رقم 3 (2008): 29-425، الرابط:

<http://dx.doi.org/10.1037/1528-3542.8.3.425>

Sara B. Algoe and Jonathan Haidt, "Witnessing Excellence in Action: The 'Other - Praising' Emotions of Elevation, Gratitude, and Admiration," Journal of Positive Psychology 4, .no. 2 (2009): 105-27, DOI: 10.1080/17439760802650519

سارة ألجوي وجوناثان هايدت «مشاهدة التميز في العمل: مشاعر» مدح الآخرين» من السمو، والامتنان، والإعجاب» مجلة علم النفس الإيجابي 4، رقم 2 (2009): 105-27، رقم التسجيل: 10.1080/17439760802650519

Nathaniel M. Lambert et al., "Benefits of Expressing Grati-

tude: Expressing Gratitude to a Partner Changes One's View of the Relationship," *Psychological Science* 21, no. 4 (2010): 574–80, DOI: 10.1177/0956797610364003

ناتانيل إم لامبرت وآخرون «فوائد الإعراب عن الامتنان: التعبير عن الإعراب إلى تغيير شريك في رؤية المرء للعلاقة» *علم النفس* 21، رقم 4 (2010): 574–80، رقم التسجيل: 10.1177/0956797610364003

and Sara B. Algoe, "Find, Remind, and Bind: The Functions of Gratitude in Everyday Relationships," *Social and Personality Psychology Compass* 6, no. 6 (2012): 455–59, DOI: 10.1111/j.1751-9004.2012.00439

وسارا بي ألجوي «ابحث، تذكر، واربط: وظائف العرفان في العلاقات اليومية» *بوصلة علم النفس الاجتماعي والشخصية* 6، رقم 6 (2012): 455–59، رقم التسجيل: 10.1111/j.1751-9004.2012.00439

Michael E. McCullough et al., "Is Gratitude a Moral Affect?" *Psychological Bulletin* 127, no. 2 (2001): 249–66

مايكل إي مكولو وآخرون «هل الامتنان شعور أخلاقي؟» *نشرة نفسية* 127، رقم 2 (2001): 249–66، الرابط:

<http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.127.2.249>

Michael E. McCullough et al., "An Adaptation for Altruism: The Social Causes, Social Effects, and Social Evolution of Gratitude," *Psychological Science* 17, no. 4 (2008): 281–85, DOI: 10.1111/j.1467-8721.2008.00590

مايكل إي مكولو وآخرون «التكيف مع الإيثار: الأسباب الاجتماعية، الآثار الاجتماعية، والتطور الاجتماعي للعرفان» *العلوم النفسية* 17، رقم 4 (2008): 281–85، رقم التسجيل: 10.1111/j.1467-8721.2008.00590

and Monica Y. Bartlett and David DeSteno, "Gratitude and Prosocial Behavior: Helping When It Costs You," *Psychological Science* 17, no. 4 (2006): 319–25, DOI: 10.1111/j.1467 - 9280.2006.01705

ومونيكا واي بارتليت وديفيد ديستينو «الامتنان والسلوك الاجتماعي الإيجابي: المساعدة عندما يجب عليك أن تدفع الثمن» العلوم النفسية 17، رقم 4 (2006): 319–25، رقم التسجيل: 10.1111 /j.1467 - 9280.2006.01705.

Robert A. Emmons and Cheryl A. Crumpler, "Grati- .42 tude as a Human Strength: Appraising the Evidence," *Journal of Social and Clinical Psychology* 19, no. 1 (2000): 56–69, DOI: 10.1521/jscp.2000.19.1.56

روبرت إيه إيمونز وشيريل إيه كرامبلر «العرفان كقوة بشرية: تقييم الدلائل» مجلة علم النفس الاجتماعي والسريري 19 رقم 1 (2000) 56 – 69، رقم التسجيل: jscp.2000.19.1.56/10.1521

David DeSteno et al., "Gratitude: A Tool for Reduc- .43 ing Economic Impatience," *Psychological Science* 25 (2014): 1262–67, DOI: 10.1177/0956797614529979

ديفيد دي ستينو وآخرون «العرفان: وسيلة لتقليل نفاد الصبر الاقتصادي» العلوم النفسية 25، رقم 6 (2014): 1262–67، رقم التسجيل: 10.1177 /0956797614529979

McCullough et al., "Is Gratitude a Moral Affect?" 249– .44 66; and McCullough et al., "Adaptation for Altruism," 281–85

مكولو وآخرون «هل الامتنان شعور أخلاقي؟» 249 – 66 ومكولو وزملاؤه «التكيف من أجل الإيثار» 281 – 85.

Adam A. Grant and Francesca Gino, "A Little Thanks .45 Goes a Long Way: Explaining Why Gratitude Express-

sions Motivate Prosocial Behavior,” *Journal of Personality and Social Psychology* 98, no. 6 (2010): 946–55, .DOI: 10.1037/a0017935

آدم جرانت وفرانيسكا جينو «شكر قليل يقطع شوطاً طويلاً: شرح لماذا تحفز عبارات الامتنان السلوك الاجتماعي الإيجابي» *مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي* 98 رقم 6 (2010): 946–55، رقم التسجيل: 10.1037/a0017935

Emiliana R. Simon – Thomas and Jeremy Adam .46
Smith, “How Grateful Are Americans?” *Greater Good: The Science of a Meaningful Life*, January 10, 2013

إيميليان آر سيمون توماس وجيريمي آدم سميث «ما مدى العرفان لدى الأمريكيين؟» *المصلحة العامة: علم الحياة ذات المغزى*، 10 يناير 2013، الرابط:

http://greatergood.berkeley.edu/article/item/how_grateful_are_americans

Amit Bhattacharjee and Cassie Mogilner, “Happiness .47
from Ordinary and Extraordinary Experiences,” *Journal of Consumer Research* 41 (2014): 1–17

أميت بهاتاشارجي وكاسي موجلنر «السعادة بسبب التجارب وغير العادية» *مجلة أبحاث المستهلكين* 41 (2014): 1 – 17.

Natali Moyal et al., “Cognitive Strategies to Regulate .48
Emotions— Current Evidence and Future Directions,” *Frontiers in Psychology* 4 (2014): 1019, DOI: 10.3389/fpsyg.2013.01019

ناتالي مويال وآخرون «الإستراتيجيات المعرفية لتنظيم العواطف – الدليل الحالي والاتجاهات المستقبلية» *الحدود في علم النفس* 4 (2014): 1019، رقم التسجيل: 10.3389/fpsyg.2013.01019

Alex M. Wood et al., “Gratitude and Well – Being: A Re- .49

view and Theoretical Integration,” *Clinical Psychology Review* 30, no. 7 (2010): 890–905, DOI: 10.1016/j.cpr.2010.03.005.

ألكس إم وود وآخرون «الامتنان والرفاهية: المراجعة والتكامل النظري» استعراض علم النفس السريري 30، رقم 7 (2010): 890–905، رقم التسجيل: 10.1016/j.cpr.2010.03.005.

الفصل السادس: فهم حدود التعاطف

1. Henry David Thoreau, *The Writings of Henry David Thoreau*, Vol. 2 (Houghton Mifflin, 1906), 241.

هنري ديفيد ثورو، كتابات هنري ديفيد ثورو، المجلد 2 (هاوتون ميفلين، 1906)، 241.

2. Name changed for anonymity.

تم تغيير الاسم لعدم الكشف عن هويته.

3. “People and Events: Herbert Spencer,” *American Experience*.

«الناس والأحداث: هربرت سبنسر» الخبرة الأمريكية، الرابط:

<http://www.pbs.org/wgbh/amex/carnegie/peopleevents/pande03.html>

4. Jennifer L. Goetz et al., “Compassion: An Evolutionary Analysis and Empirical Review,” *Psychological Bulletin* 136, no. 3 (2010): 351–74, DOI: 10.1037/a0018807.

جينيفر إل جويتز وآخرون «التعاطف: تحليل رائد ومراجعة تجريبية» النشرة النفسية 136، رقم 3 (2010): 351–74، رقم التسجيل: 10.1037/a0018807.

5. Sydney Ember, “Remembering Ace Greenberg, Through

,Good Times and Bad,” New York Times, July 25, 2014

سيدني إيمير «تذكر أس غرينبرغ، من خلال الأوقات الجيدة والسيئة» نيويورك تايمز، 25 يوليو 2014، الرابط:

<http://dealbook.nytimes.com/2014/07/25/remembering-ace-greenberg-through-good-times-and-bad/?ref=topics>

Jody Shenn and Bradley Keoun, “Bear Stearns Ri-vals Reject Fund Bailout in LTCM Redux (Update 3),” Bloomberg, June 25, 2007

جودي شيرن وبراډلي كيون «بير ستيرنز رايفالز ترفض تمويل الإنقاذ في استرجاع إدارة رأس المال طويل الأمد (تحديث 3)» بلومبرج، 25 يونيو 2007، الرابط:

<http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=aYDTeHYnV3ms>

Andrew Ross Sorkin, “JP Morgan Raises Bid for Bear Stearns to \$10 a share,” New York Times, March 17, 2008

آندرو روس سوركين «جي بي مورجان ترفع العطاء لبير ستيرن إلى 10 دولارات للسهم» نيويورك تايمز 17 مارس 2008، الرابط:

<http://www.nytimes.com/2008/03/24/business/24deal-web.html?pagewanted=all>

J. M. Twenge et al., “Egos Inflating over Time: A Cross-Temporal Meta-analysis of the Narcissistic Personality Inventory,” Journal of Personality 76 (2008): 875–902

جيه إم توينج وآخرون «الغرور يزداد بمرور الوقت: تحليل بعدي على مر الزمن لمخزون الشخصية النرجسية» مجلة الشخصية 76 (2008): 875–902.

.9 Interview with Jean Twenge, June 2, 2015

مقابلة مع جين توينج، 2 يونيو 2015.

10. Timothy A. Judge et al., "Loving Yourself Abundant-ly: Relationship of the Narcissistic Personality to Self - and Other Perceptions of Work - place Deviance, Leadership, and Task and Contextual Performance," Journal of Applied Psychology 9, no. 4 (2006): 762-76, DOI: 10.1037/0021 - 9010.91.4.762

تيموثي أ. جادج وآخرون، «محبة نفسك بصورة كبيرة: علاقة الشخصية النرجسية بالتصورات الذاتية والمفاهيم الأخرى عن الانحراف في مكان العمل والقيادة والمهام والأداء السياقي» مجلة علم النفس التطبيقي 9، رقم 4 (2006): 762-76، رقم التسجيل: 10.1037/0021 - 9010.91.4.762

11. R. F. Baumeister et al., "Relation of Threatened Ego-tism to Violence and Aggression: The Dark Side of High Self-Esteem," Psychological Review 103 (1996): 5-33

آر إف بوميستر وآخرون «العلاقة بين تهديد الغرور والعنف والعدوان: الجانب المظلم للمبالغة في تقدير الذات» مراجعة نفسية 103 (1996): 5-33.

and J. M. Twenge and W. K. Campbell, "Isn't It Fun to Get the Respect That We're Going to Deserve?: Narcissism, Social Rejection and Aggression," Personality and Social Psychology Bulletin 29 (2003): 261-72

وجيه إم توينج ودابليو كيه كامبل «أليس من الممتع الحصول على الاحترام الذي سنستحقه؟: النرجسية والرفض الاجتماعي والعدوان» النشرة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 29 (2003): 261-72.

12. Lisa M. Penney and Paul E. Spector, "Narcissism and Counterproductive Work Behavior: Do Bigger Egos Mean Bigger Problems?" International Journal of Selection and Assessment 10, nos. 1-2 (2002): 126-34, DOI: 10.1111/1468 - 2389.00199

ليزا إم. بيني وبول إي. سبيكتور «الترجسية والسلوك المضاد للإنتاجية: هل الغرور أكبر يعني مشاكل أكبر؟» المجلة الدولية للاختيار والتقييم 10، رقم 1 - 2 (2002): 126-34، رقم التسجيل: 10.1111/1468-2389.00199.

C. Salmivalli et al., "Self-Evaluated Self-Esteem, Peer-Evaluated Self-Esteem, and Defensive Egotism as Predictors of Adolescents' Participation in Bullying Situations," *Personality and Social Psychology Bulletin* 25 (1999): 1268-78

سي سالميفالي وآخرون «تقدير الشخص لنفسه بنفسه، تقدير الشخص لنفسه من خلال أقرانه والغرور الدفاعي كمؤشرات على مشاركة المراهقين في المواقف المزعجة» نشرة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 25 (1999): 1268-78.

S. Fein and S. J. Spencer, "Prejudice as Self - Image Maintenance: Affirming the Self Through Derogating Others," *Journal of Personality and Social Psychology* 73 (1997): 31-44

إس فين وإس جيع سبنسر «الأحكام المسبقة كتعزيز للصورة الذاتية: تأكيد الذات من خلال الانتقاص من الآخرين» مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 73 (1997): 31-44.

and J. Crocker et al., "Downward Comparison, Prejudice, and Evaluations of Others: Effects of Self - Esteem and Threat," *Journal of Personality and Social Psychology* 52 (1987): 907-16

وجيه كروكر وآخرون، «المقارنة الهابطة، والتحيز، وتقييمات الآخرين: آثار احترام الذات والتهديد» مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 52 (1987): 907-16.

R. F. Baumeister and M. R. Leary, "The Need to Be- .14 long: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation," *Psychological Bulletin*

.117, no. 3 (1995): 497–529

أر إف بوميستر وإم آر ليري «الحاجة للانتماء: الرغبة في العلاقات الشخصية كحافز أساسي لدى البشر» النشرة النفسية 117، رقم 3 (1995): 497–529.

.15 Interview with Adam Grant, March 6, 2014.

مقابلة مع آدم غرانت، 6 مارس 2014.

Kristi M. Lewis, “When Leaders Display Emotion: How .16 Followers Respond to Negative Emotional Expression of Male and Female Leaders,” *Journal of Organizational Behavior* 21, no. 2 (2000): 221–34, DOI: 10.1002/(SICI)1099_1379(200003)21:2<221::AID_JOB36>3.0.CO;2_0

كريستي إم لويس «عندما يظهر القادة مشاعرهم: كيف يتجاوب التابعون مع التعبير عن المشاعر السلبية من جانب القادة الذكور والإناث» مجلة السلوك التنظيمي 21، رقم 2 (2000): 221–34، رقم التسجيل:

SICI)1099_1379(200003)21:2<221::AID_)10.1002 .JOB36>3.0.CO;2_0

Sunday Azagba and Mesbah F. Sharaf, “Psychosocial .17 Working Conditions and the Utilization of Health Care Services,” *BMC Public Health* 11 (2011): 642, DOI: 10.1186/1471_2458_11_642

سانداي أزاجبا ومصباح شرف «قاعات العمل النفسية والاجتماعية واستخدام خدمات الرعاية الصحية». بي إم سي الصحة العامة 11 (2011): 642، رقم التسجيل: 10.1186/1471_2458_11_642

R. S. Bridger et al., “Occupational Stress and Employ- .18 ee Turnover,” *Ergonomics* 56, no. 11 (2013): 1629–39, DOI: 10.1080/00140139.2913.836251

«الإجهاد المهني وتحول الموظفين» بيئة العمل 56، رقم 11 (2013): 1629–

39، رقم التسجيل: 10.1080/00140139.2913.836251.

19. Kristin Neff, "Self-Compassion: An Alternative Conceptualization of a Healthy Attitude Toward Oneself," *Self and Identity* 2, no. 2 (2003): 85–101, DOI: 10.1080/15298860390129863

كريستين نيف «التعاطف مع الذات: تصور بديل لموقف صحي تجاه الذات» *الذات والهوية* 2، رقم 2 (2003): 85 – 101، رقم التسجيل: 10.1080/15298860390129863

20. V. Hoorens, "Self-Enhancement and Superiority Biases in Social Comparison," *European Review of Social Psychology* 4 (1993): 113–39, DOI: 10.1080/14792779343000040

في هورينز تحسين الذات والانحياز للتفوق في المقارنة الاجتماعية» المراجعة الأوروبية لعلم النفس الاجتماعي 4 (1993): 113–39، رقم التسجيل: 10.1080/14792779343000040

21. S. H. Heine et al., "Is There a Universal Need for Positive Self-Regard?" *Psychological Review* 106 (1999): 766–94

إس إتش هين وآخرون «هل هناك حاجة عالمية للتقييم الذاتي الإيجابي؟» *مراجعة نفسية* 106 (1999): 766 – 94.

and C. Sedikides, "Assessment, Enhancement, and Verification Determinants of the Self-Evaluation Process," *Journal of Personality and Social Psychology* 65 (1993): 317–38

وسي سيديكيدز «محددات التقييم والتحسين والتحقق في عملية التقييم الذاتي» *مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي* 65 (1993): 317–38.

22. J. Crocker et al., "Contingencies of Self-Worth in College Students: Theory and Measurement," *Journal of Personality and Social Psychology* 85 (2003):

.894-908

جيه كروكر وآخرون «عدوى تقدير الذات في طلبة الجامعة: النظرية والمعيار»
مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 85 (2003): 894 - - 908.

R. F. Baumeister et al., "Does High Self-Esteem Cause .23
Better Performance, Interpersonal Success, Happi-
ness, or Healthier Lifestyles?" Psychological Science
.in the Public Interest 4 (2003): 1-44

آر إف بوميستر وآخرون «هل يحقق تقدير الذات المرتفع أداءً أفضل، أو نجاحاً
بين الأشخاص، أو سعادة، أو أنماط حياة صحية؟» العلوم النفسية في المصلحة
العامة 4 (2003): 1-44.

L. Scherwitz and J. Canick, "Self Reference and .24
Coronary Heart Dis_ease Risk," in Type A Behavior
Pattern: Research, Theory, and Intervention, ed. K.
Houston and C. R. Snyder (New York: Wiley, 1988),
;146-67

إل شيرويتس وجيه كانيك «المرجع الشخصي وخطر مرض الشريان التاجي»
نمط السلوك أ: البحث والنظرية والتدخل، محرر. كيه هاوستون وسي آر سيندر
(نيويورك: وايلي، 1988)، 146-67.

and L. Scherwitz et al., "Self_Involvement and the
Risk Factor for Coronary Heart Disease," Advances 2
(1985): 6-18

وإل شيرويتس وآخرون، «الانخراط الذاتي وعامل الخطر لمرض الشريان
التاجي» التقدم 2 (1985): 6-18.

N. Mor and J. Winqvist, "Self_Focused Attention and .25
Negative Affect: A Meta_analysis," Psychological Bul-
letin 128, no. 4 (2002): 638-62

إن مور وجيه وينكيسست «الانتباه المنصب على الذات والشعور السلبي: تحليل
بعدي» النشرة النفسية 128، رقم 4 (2002): 62-638.

J. F. Coutinho, "Default Mode Network Dissociation .26
in Depressive and Anxiety States," Brain Imaging Be-
,(havior (2015

جيه إف كوتينهو «تفكيك وضع الشبكة الافتراضية في حالات الاكتئاب والقلق»
تصوير سلوك المخ (2015)، الرابط:

http://link.springer.com/article/10.1007/s11682_015_9375_7

S. Tanaka et al., "The Relationship Among Self - Fo- .27
cused Attention, Depression, and Anxiety," Shinrigaku
,Kenkyu 78, no. 4 (2007): 365-71

إس تاناكا وآخرون «العلاقة بين الانتباه الذاتي والاكتئاب والقلق» شينريجاكو
كينكيو 78، رقم 4 (2007): 365-71، الرابط:

[.http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18027582](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18027582)

Coutinho, "Default Mode Network Dissociation in De- .28
" .pressive and Anxiety States

كوتينهو «تفكيك وضع الشبكة الافتراضية في حالات الاكتئاب والقلق».

J. S. House et al., "Social Relationships and Health," .29
.Science 241 (1988): 540-45

جيه إس هاوس وآخرون «العلاقات الاجتماعية والصحة» العلم 241 (1988):
.45-540

J. T. Hawley and J. T. Cacioppo, "Aging and Lone- .30
liness: Downhill Quickly?" Current Directions in Psy-
.chological Science 16 (2007): 187-91

جيه تي هوكلي وجيه تي كاسيوبو «التقدم في العمر والشعور بالوحدة: هل ينحدر
بسرعة؟» الاتجاهات الحالية في العلوم النفسية 16 (2007): 187 - 91.

Louise C. Hawley and John T. Cacioppo, "Loneliness .31
Matters: A Theoretical and Empirical Review of Con-

sequences and Mechanisms,” *Annals of Behavioral Medicine* 40, no. 2 (2010): 218–27, DOI: 10.1007/s12160 - 010 - 9210 - 8

لويز سي هوكلي وجون تي كاسيوبو «الشعور بالوحدة بهم: مراجعة نظرية وتجريبية للنتائج والآلية» *حوليات الطب السلوكي* 40، رقم 2 (2010): 218–27، رقم التسجيل: 10.1007/8/10.1007 - 9210 - 010 - s12160

Richard M. Lee et al., “Social Connectedness, Dys-³²functional Interpersonal Behaviors, and Psychological Distress: Testing a Mediator Model,” *Journal of Counseling Psychology* 48, no. 3 (2001): 310–18

ريتشارد إم لي وآخرون، «الترابط الاجتماعي والسلوكيات المختلفة بين الأشخاص والضيق النفسي: اختبار نموذج وسيط» *مجلة علم النفس الاستشاري* 48، رقم 3 (2001): 310–18، الرابط:

<http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=2001 - 07409 - 008>

Jennifer L. Goetz et al., “Compassion: An Evolutionary³³ Analysis and Empirical Review,” *Psychological Bulletin* 136, no. 3 (2010): 351–74, DOI: 10.1037/a0018807

جينيفر إل جويتز وآخرون «التعاطف: تحليل رائد ومراجعة تجريبية» *النشرة النفسية* 136، رقم 3 (2010): 351–74، رقم التسجيل: 10.1037/a0018807

Inbal Ben - Ami Bartal et al., “Helping a Cagemate in³⁴ Need: Empathy and Prosocial Behavior in Rats,” *Science* 334, no. 6061 (2011): 1427–30, DOI: 10.1126/science.1210789

عنبال بن عامي بارتال وآخرون «مساعدة زميل قفص في حاجة: التعاطف والسلوك الاجتماعي في الجرذان» *العلم* 334، رقم 6061 (2011): 1427 - 30، رقم التسجيل: 10.1126/science.1210789

Felix Warneken and Michael Tomasello, "Altruistic .35 Helping in Human Infants and Young Chimpanzees," Science 311, no. 5765 (2006): 1301–3, DOI: 10.1126/science.1121448

فيليكس وارنيكين ومايكل توماسيلو «المساعدة الإيثارية في أطفال البشر وصغار الشمبانزي» العلم 311، رقم 5765 (2006): 1301–3، رقم التسجيل: science.1121448/10.1126

.Interview with Brené Brown, January 23, 2012 .36

مقابلة مع برينيه براون، 23 يناير 2012.

Ethan Kross et al., "Social Rejection Shares Soma- .37 tosensory Representations with Physical Pain," Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America 108, no. 15 (2011): 6270–75, DOI: 10.1073/pnas.1102693108

إيثان كروس وآخرون «الرفض الاجتماعي يشترك مع التماسات الحسية الجسدية والألم البدني» وقائع الأكاديمية الوطنية للعلوم في الولايات المتحدة الأمريكية 108، رقم 15 (2011): 6270–75، رقم التسجيل: pnas.1102693108/10.1073

G. M. Slavich et al., "Neural Sensitivity to Social Rejec- .38 tion Is Associated with Inflammatory Responses to Social Stress," Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America 107, no. 33 (2010): 14817–22, DOI: 10.1073/pnas.1009164107

جي إم سلافيتش وآخرون «الحساسية العصبية للرفض الاجتماعي مرتبطة بالردود الالتهابية للإجهاد الاجتماعي» وقائع الأكاديمية الوطنية للعلوم في الولايات المتحدة الأمريكية 107، رقم 33 (2010): 14817–22، رقم التسجيل: pnas.1009164107/10.1073

Volunteering in the United States, 2014," Bureau of" .39 Labor Statistics, February 25, 2015

«التطوع في الولايات المتحدة، 2014» مكتب إحصاءات العمل، 25 فبراير 2015، الرابط:

.http://www.bls.gov/news.release/volun.nr0.htm

Paul K. Kraus et al., "Having Less, Giving More: The .40
Influence of Social Class on Prosocial Behavior," Jour-
nal of Personality and Social Psychology 99, no. 5
,(2010): 771–84

بول كيه كراوس وآخرون «أخذ القليل وإعطاء الكثير: تأثير الطبقة الاجتماعية
في السلوك الاجتماعي الإيجابي» مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي
99، رقم 5 (2010): 771–84، الرابط:

http://socrates.berkeley.edu/~keltner/publications/
.piff.2010.pdf

J. Moll et al., "Human Fronto – Mesolimbic Networks .41
Guide Decisions About Charitable Donation," Pro-
ceedings of the National Academy of Sciences 103,
.no. 42 (2006): 15623–28

جيه مول وآخرون «شبكات الفص المتوسط الأمامية في البشر توجه القرارات
الخاصة بالتبرعات الخيرية» وقائع الأكاديمية الوطنية للعلوم 103، رقم 42
(2006): 15623–28.

Elizabeth W. Dunn et al., "Spending Money on Others .42
Promotes Happiness," Science 319, no. 5870 (2008):
.1687–88, DOI: 10.1126/science.1150952

إليزابيث دابليو دان وآخرون «إنفاق المال على الآخرين يحفز السعادة» العلم
319، رقم 5870 (2008): 1687 – 88، رقم التسجيل: 10.1126/
.science.1150952

L. B. Akinin et al., "Giving Leads to Happiness in Young .43
Children", PLoS ONE 7, no. 6 (2012): e39211, DOI:
.10.1371/journal.pone.0039211

إل بي أكينين وآخرون «العطاء يؤدي للسعادة لدى الأطفال الصغار» بلوس واحد
7، رقم 6 (2012): e39211، رقم التسجيل: journal./10.1371
.pone.0039211

Robert H. Frank et al., “Does Studying Economics In- .44
hibit Cooperation?” Journal of Economic Perspectives
.7, no. 2 (1993): 159–71, DOI: 10.1257/jep.7.2.159

روبرت إتش فرانك وآخرون «هل دراسة الاقتصاد تمنع التعاون؟» مجلة
المنظور الاقتصادي 7، 2 (1993): 159–71، رقم التسجيل: /10.1257
.jep.7.2.159

Kim Cameron et al., “Effects of Positive Practices .45
on Organizational Effectiveness,” Journal of Applied
Behavioral Science 47, no. 3 (2011): 266–308, DOI:
.10.1177/0021886310395514

كيم كاميرون وآخرون «تأثيرات الممارسات الإيجابية في الفعلية التنظيمية»
مجلة العلوم السلوكية التطبيقية 47، رقم 3 (2011): 308–266، رقم
التسجيل: .10.1177/0021886310395514

Sigal Barsade and Donald E. Gibson, “Why Does Af- .46
fect Matter in Organizations?” Academy of Manage-
ment Perspectives 21 (2007): 36–59

سيجال بارساد ودونالد إي جيبسون «لماذا الشعور مهم في المنظمات؟»
أكاديمية منظور الإدارة 21 (2007): 59–36، الرابط:

[http://www.donaldegibson.com/files/Why Does Af-
.fect Matter.pdf](http://www.donaldegibson.com/files/Why_Does_Affect_Matter.pdf)

Sigal G. Barsade and Olivia A. O’Neill, “What’s Love .47
Got to Do with It? A Longitudinal Study of the Culture
of Companionate Love and Employee and Client Out-
comes in the Long_Term Care Setting,” Administra-
tive Science Quarterly 20, no. 20 (2014): 1–48, DOI:
.10.1177/0001839214538636

سيجال جي بارساد وأوليفيا إيه أونيل «ماذا يمكن أن يفعل الحب مع ذلك؟ دراسة طولية لثقافة علاقة الحب والموظف ونتائج العميل في مجموعة العناية طويلة الأجل» العلوم الإدارية الفصلية 20، رقم 20 (2014): 1-48، رقم التسجيل: 10.1177/0001839214538636

Charlie L. Hardy and Mark Van Vugt, "Nice Guys Finish First: The Competitive Altruism Hypothesis," *Personality and Social Psychology Bulletin* 32, no. 10 (2006): 1402-13, DOI: 10.1177/0146167206291006

تشارلي إل هاردي ومارك فان فوجت «الرجال الطيبون ينتهون أولاً: فرضيات الإيثار التنافسي» النشرة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 32، رقم 10 (2006): 13-1402، رقم التسجيل: 10.1177/0146167206291006

Amy J. C. Cuddy et al., "Connect, Then Lead," *Harvard Business Review* (July-August 2013)

إيمي جيه سي كودي وآخرون «تواصل ثم تولي القيادة» مراجعة أعمال هارفارد (يوليو - أغسطس 2013) الرابط:

https://hbr.org/2013/07/connect_then_lead/ar/1

Luke Norman et al., "Attachment_Security Priming Attenuates Amygdala Activation to Social and Linguistic Threat," *Social Cognitive and Affective Neuroscience* 10, no. 6 (2015): 832-39, DOI: 10.1093/scan/nsu127

لوك نورمان وآخرون «الألوية المتعلقة بالأمن تخفف استجابة منطقة اللوزة للتهديد الاجتماعي واللغوي» العلوم العصبية الإدراكية الاجتماعية والعاطفية 10، رقم 6 (2015): 39-832، رقم التسجيل: scan//10.1093 .nsu127

Fiona Lee et al., "The Mixed Effects of Inconsistency on Experimentation in Organizations," *Organization Science* 15, no. 3 (2004): 310-26

فيونالي وآخرون «الآثار المختلطة للتضارب على التجريب في المنظمات» علم التنظيم 15، رقم 3 (2004): 26-310، الرابط:

<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1040.0076?journalCode=orsc>

Brené Brown, "The Power of Vulnerability," TED .52 Talks, June 2010

برينيه براون «قوة الضعف» محادثات تيد، يونيو 2010، الرابط:

https://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability?language=en

, Transformational Leadership for Excellence .53

القيادة التحويلية للتميز، الرابط: <http://tlexinstitute.com/>

.54 Interview with Johann Berlin, November 15, 2014.

مقابلة مع يوهان برلين، 15 نوفمبر 2014.

Michelangelo Vianello et al., "Elevation at Work: The Effects of Leaders' Moral Excellence," Journal of Positive Psychology 5, no. 5 (2010): 390-411, DOI: 10.1080/17439760.2010.516764

مايكل أنجلو فيانيللو وآخرون «الارتقاء في العمل: تأثيرات القادة الأخلاقيين المتميزين» مجلة علم النفس الإيجابي 5، رقم 5 (2010): 390-411، رقم التسجيل: 10.1080/17439760.2010.516764

Tianjiao Qiu et al., "The Effect of Interactional Fairness on the Performance of Cross-Functional Product Development Teams: A Multilevel Mediated Model," Journal of Product Innovation Management 26, no. 2 (2009): 173-87, DOI: 10.1111/j.1540-5885.2009.00344.x

تيانجياو كيو وآخرون «تأثير الحياد التفاعلي في أداء الفرق متعددة الوظائف

لتطوير المنتج: نموذج وسيط متعدد المستويات» مجلة إدارة ابتكار المنتج
26، رقم 2 (2009): 173-87، رقم التسجيل: 10.1111/1540.j.5885.2009.00344.x

Wayne E. Baker and Nathaniel Bulkley, "Paying It Forward Versus Rewarding Reputation: Mechanisms of Generalized Reciprocity," Ross School of Business
(Paper no. 1236, Organization Science (2014

واين إي بيكر وناثانيل بولكلي «سمعة الدفع مقدماً مقابل المكافأة: آلية التبادل
المعممة» ورقة مدرسة روس للعمال رقم 1236، علم التنظيم (2014)،
الرابط: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2429752

Interview with Archana Patchirajan, November 28, 2014. 58

مقابلة مع ارشانا باتشيراجان، 28 نوفمبر 2014.

Britain's Workers Value Companionship and Recognition over a Big Salary, a Recent Report Revealed," AAT

«شراكة قيمة العمال البريطانيين والامتنان للراتب الكبير، نتائج تقرير حديث»
محكمة الاستئناف الإدارية، الرابط:

https://www.aat.org.uk/about_aat/press_releases/britains_workers_value_companionship_recognition_over_big_salary

J. Holt - Lunstad et al., "Social Relationships and Mortality Risk: A Metaanalytic Review," PLoS Med.
7, no. 7 (2010): 31000316, DOI: 10.1371/journal.pmed.1000316

جيه هولت لونسداد وآخرون «العلاقات الاجتماعية وخطر الوفاة: مراجعة
تحليل بعدي» بلوس الطبي رقم 7 (2010): 31000316، رقم التسجيل:
journal.pmed.1000316/10.1371

Sheldon Cohen and Thomas Ashby Wills, "Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis," *Psychological Bulletin* 98, no. 2 (1985): 310 – 357

شيلدون كوهين وتوماس أشبي ويلز «الإجهاد، الدعم الاجتماعي، والفرضية المؤقتة» النشرة النفسية 98، رقم 2 (1985): 310 – 357، الرابط:

[http://lchc.ucsd.edu/MCA/Mail/xmcamail.2012_11.dir/pdf YukILvXsLO.pdf](http://lchc.ucsd.edu/MCA/Mail/xmcamail.2012_11.dir/pdf/YukILvXsLO.pdf)

Sarah D. Pressman et al., "Loneliness, Social Network Size and Immune Response to Influenza Vaccination in College Freshmen," *Health Psychology* 24, no. 3 (2005): 297–306, DOI: 10.1037/0278 – 6133.24.3.297

سارا دي بريسمان وآخرون «الشعور بالوحدة، وحجم الشبكة الاجتماعية والاستجابة المناعية لتطعيم ضد الإنفلونزا في الطلاب المنخرطين في الجامعة حديثاً» علم نفس الصحة 24، رقم 3 (2005): 297 – 306، رقم التسجيل: 6133.24.3.297 – 10.1037/0278

L. C. Hawkey et al., "Effects of Social Isolation on Glucocorticoid Regulation in Social Mammals," *Hormones & Behavior* 62 (2012): 314–23, DOI: 10.1016/j.yhbeh.2012.05.011

إل سي هوكلي وآخرون «تأثيرات الانعزال الاجتماعي في تنظيم جلوكوكورتيكويد في الثدييات الاجتماعية» الهرمونات والسلوك 62 (2012): 23–314، رقم التسجيل: 10.1016/j.yhbeh.2012.05.011

Richard M. Lee et al., "Social Connectedness, Dysfunctional Interpersonal Behaviors, and Psychological Distress: Testing a Mediator Model," *Journal of Counseling Psychology* 48, no. 3 (2001): 310–18

ريتشارد إم لي وآخرون «الترايط الاجتماعي والسلوكيات المختلفة بين الأشخاص

والضيق النفسي: اختبار نموذج وسيط» مجلة علم النفس الاستشاري 48، رقم (2001) 3: 18-310، الرابط:

http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=2001_07409_008

Michael J. Poulin et al., "Giving to Others and the Association Between Stress and Mortality," *American Journal of Public Health* 103, no. 9 (2013): 1649-55, DOI: 10.2105/AJPH.2012.300876

مايكل جيه بولين «العطاء للآخرين والعلاقة بين الإجهاد والوفيات» الجريدة الأمريكية للصحة العامة 103، رقم 9 (2013): 1649-55، رقم التسجيل: AJPH.2012.300876/10.2105

S. L. Brown et al., "Caregiving Behavior Is Associated with Decreased Mortality Risk," *Psychological Science* 20, no. 4 (2009): 488-94, DOI: 10.1111/j.1467-9280.2009.02323.x

إس إل براون وآخرون «سلوك الرعاية مرتبط بمخاطر انخفاض معدل الوفيات» العلوم النفسية 20، رقم 4 (2009): 488-94، رقم التسجيل: j.1467 - 9280.2009.02323.x/10.1111

Paula M. Niedenthal, "Embodying Emotion," *Science* 316, no. 5827 (2007): 1002-5, DOI: 10.1126/science.1136930

بولا إم نيدنثال «تجسيد المشاعر» العلم 316، رقم 5827 (2007): 1002-5، رقم التسجيل: science.1136930/10.1126

Philip L. Jackson et al., "How Do We Perceive the Pain of Others? A Window into the Neural Processes Involved in Empathy," *NeuroImage* 24, no. 3 (2005): 771-79, DOI: 10.1016/j.neuroimage.2004.09.006

فيليب إل جاكسون وآخرون «كيف نتصور ألم الآخرين؟ نافذة على العمليات

العصبية المرتبطة بالتعاطف» التصوير العصبي 24، رقم 3 (2005): 771-79، رقم التسجيل: j.neuroimage.2004.09.006/10.1016.

Simon Baron-Cohen et al., "The 'Reading the Mind in the Eyes' Test Revised Version: A Study with Normal Adults, and Adults with Asperger Syndrome or High-Functioning Autism," *Journal of Child Psychology and Psychiatry* 42, no. 2 (2001): 241-51, DOI: 10.1111/1469 - 7610.00715.

سيمون بارون كوهين وآخرون «قراءة العقل في اختبار العين» نسخة منقحة: دراسة مع البالغين الطبيعيين، والكبار المصابين بمتلازمة أسبرجر أو التوحد ذي الأداء العالي» مجلة علم نفس الطفل والطب النفسي 42، رقم 2 (2001): 241-51، رقم التسجيل: 10.1111/1469 - 7610.00715.

B. L. Fredrickson et al., "Open Hearts Build Lives: Positive Emotions, Induced Through Loving-Kindness Meditation, Build Consequential Personal Resources," *Journal of Personality and Social Psychology* 95, no. 5 (2008): 1045-62, DOI: 10.1037/a0013262

بي إل فريدريكسون وآخرون «القلوب المنشرفة تدعم الحياة: المشاعر الإيجابية، الناجمة عن التأمل المتعاطف والمحبة، تبني مصادر شخصية مترابطة» مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 95، رقم 5 (2008): 1045-62، رقم التسجيل: a0013262/10.1037.

T. W. Pace et al., "Effect of Compassion Meditation on Neuroendocrine, Innate Immune and Behavioral Responses to Psychosocial Stress," *Psychoneuroendocrinology* 34 (2009): 87-98, DOI: 10.1016/j.psyneuen.2008.08.011

تي دابليو بيس وآخرون «تأثير تأمل التعاطف في الإندوكرين العصبي، المناعة الفطرية والاستجابات السلوكية للضغط النفسي» علم التأثير النفسي العصبي للغدد 34 (2009): 87 - 98، رقم التسجيل: j.psyneu-/10.1016 .en.2008.08.011

and T. W. Pace et al., "Engagement with Cognitive-Based Compassion Training Is Associated with Reduced Salivary C-Reactive Protein from Before to After Training in Foster Care Program Adolescents," *Psychoneuroendocrinology* 38 (2013): 294–99, DOI: 10.1016/j.psyneuen.2012.05.019

تي دابليو بيس وآخرون «المشاركة مع التدريب التعاوني القائم على المعرفة المرتبطة بخفض البروتين التفاعلي اللعابي من قبل إلى بعد التدريب في برنامج فوستر لرعاية المراهقين» علم التأثير النفسي العصبي للغدد 38 (2013): 294 – 99، رقم التسجيل: 10.1016/j.psyneuen.2012.05.019/10.1016

J. S. Mascaró et al., "Compassion Meditation Enhances Empathic Accuracy and Related Neural Activity," *Social Cognitive and Affective Neuroscience* 8, no. 1 (2013): 48–55, DOI: 10.1093/scan/nss095

جيه إس ماسكارو «تأمل التعاطف يعزز الصحة العاطفية والنشاط العصبي المصاحب» علم الأعصاب الاجتماعية والوجدانية 8 رقم 1 (2013): 48 – 55، رقم التسجيل: scan/nss095/10.1093

C. A. Hutcherson et al., "The Neural Correlates of Social Connection," *Cognitive and Affective Behavioral Neuroscience* 15 (2015): 1–14, DOI: 10.3758/s13415-014-0304-9

سي إيه هاتشرسون وآخرون «النظام العصبي المرتبط للتواصل الاجتماعي» علم الأعصاب السلوكي المعرفي والوجداني 15 (2015): 1–14، رقم التسجيل: s13415-014-0304-9/10.3758

S. Leiberger et al., "Short-Term Compassion Training Increases Prosocial Behavior in a Newly Developed Prosocial Game," *PLoS ONE* 6 (2011), DOI: 10.1371/journal.pone.0017798

إس ليبرغ وآخرون «التدريب على التعاطف على المدى القصير يزيد من

السلوك الإيجابي في لعبة محايدة حديثة العهد» بلوس واحد 6 (2011)، رقم التسجيل: journal.pone.0017798/10.1371.

Mascaro et al., "Compassion Meditation," 48–55; .74
A. Lutz et al., "Regulation of the Neural Circuitry of Emotion by Compassion Meditation: Effects of Meditative Expertise," PLoS ONE 3 (2008): e1897, DOI: [10.1371/journal.pone.0001897](http://doi.org/10.1371/journal.pone.0001897)

ماسكارو وآخرون «تأمل التعاطف» 48–55، إيه لوتس وآخرون «تنظيم الدائرة العصبية للعاطفة عن طريق تأمل التعاطف: آثار الخبرة التأملية» بلوس واحد 3 (2008): e1897، رقم التسجيل: journal.pone.0001897/10.1371.

M. E. Kemeny et al., "Contemplative/Emotion Training Reduces Negative Emotional Behavior and Promotes Prosocial Responses," Emotion 12 (2012): 338–50, DOI: [10.1037/a0026118](http://doi.org/10.1037/a0026118)

إم إي كيميني «التدريب التأملية / العاطفي يقلل من السلوك العاطفي السلبي ويعزز ردود الفعل الاجتماعية» المشاعر 12 (2012): 338–50، رقم التسجيل: [a0026118/10.1037](http://doi.org/10.1037/a0026118).

Gaëlle Desbordes et al., "Effects of Mindful – Attention and Compassion Meditation Training on Amygdala Response to Emotional Stimuli in an Ordinary, Non – meditative State," Frontiers in Human Neuroscience 6 (2012): 292, DOI: [10.3389/fnhum.2012.00292](http://doi.org/10.3389/fnhum.2012.00292).

جيل ديسبوردي وآخرون «تأثيرات التدريب على الانتباه المقصود وتأمل التعاطف في استجابة منطقة اللوزة للمحفزات العاطفية في الحالة العادية، غير التأملية» الحدود في العلوم العصبية البشرية 6 (2012): 292، رقم التسجيل: [fnhum.2012.00292/10.3389](http://doi.org/10.3389/fnhum.2012.00292/10.3389).

and H. Jazaieri et al., "A Randomized Controlled Study of Compassion Cultivation Training: Effects on Mind-

fulness, Affect and Emotion Regulation,” *Motivation and Emotion* 38 (2014): 23–35, DOI: 10.1007/s11031-013-9368-z

وإتش جزائري وآخرون «دراسة عشوائية تحت التحكم على التدريب على زرع التعاطف: الآثار في اليقظة، والشعور وتنظيم العواطف» الدافع والعاطفة 38 (2014): 23–35، رقم التسجيل: 013/10.1007 - s11031 - 9368 - z

C. A. Hutcherson et al., “Loving – Kindness Meditation Increases Social Connectedness,” *Emotion* 5 (2008): 720–24, DOI: 10.1037/a0013237

سي إيه هاتشرسون وآخرون «التأمل المتعاطف والمحب يزيد من الترابط الاجتماعي» المشاعر 5 (2008): 24–720، رقم التسجيل: 10.1037/a0013237



الفهرس

- انتقاد الذات. 214. 218. 317
- إدارة الطاقة. 123. 140. 155. 310
- إدارة. 49. 110. 123. 128. 136. 140. 144. 155. 156. 158. 161. 162.
165. 169. 185. 240. 262. 290. 294. 310. 324. 350. 360. 363
- إدمان العمل. 46. 48. 52. 53. 288
- إنجاز المهام. 18. 23. 44. 52. 82
- إنوستيف. 188
- أحلام اليقظة. 24. 62. 166. 167. 170. 172. 173. 175. 176. 180.
181. 184. 193
- أساطير. 22. 25. 234
- ألعاب. 21. 55. 98. 115. 180. 194. 197. 203. 248
- باريس. 17. 22. 372
- بنك الاحتياطي الفيدرالي. 240
- بير سترنز. 237. 238. 240. 241. 255. 350
- تاي تشي. 154
- تحقيق الإنجاز / الإنجازات. 12. 23. 40. 41. 42. 43. 45. 49. 50. 53.
- تدليك. 70. 100. 141. 200. 295
- تطوير. 10. 44. 110. 115. 165. 188. 190. 204. 211. 218. 219.
221. 224. 257. 343. 344. 363
- تعدد المهام. 55. 56. 291. 292

- تمارين التنفس. 70. 101. 103. 106. 108. 110. 113. 154. 192
توسيع الأفاق. التنوع. 183. 184. 187. 188. 196. 200
تويتر. 20. 39. 47. 49
جامعة ستانفورد. 12. 22. 39. 40. 41. 42. 43. 73. 80. 82. 97. 125.
138. 165. 194. 210. 371. 372
جامعة كولومبيا. 314. 372
جامعة ييل. 207. 371. 372
جهاز المناعة. 83
جوجل. 11. 39. 196. 200
جوجيتسو. 119. 120
حمام السباحة. 21
رد فعل القتال أو الهرب. 86. 104
سيليجمان. مارتن. السعادة الحقيقية. 13. 46. 71. 288
شروذ الذهن. 61. 172. 180. 196. 290
ضبط النفس. 124. 128. 129. 130. 131. 132. 133. 134. 135. 140.
141. 145. 146. 147. 150. 152. 155. 159. 162
عبارة. 150
عدم التركيز من خلال التنوع. 183
عمليات المفارقة الساخرة. 130
فرنسا. 372
فن السكون. 189
فنون الدفاع عن النفس. 120
فوريس. 371
في الوقت الحاضر. 7. 58
فيس بوك. 20
قائمة المهام. 20. 33. 43. 48. 55. 57. 176. 183
قداامي المحاربين. 103. 120. 307
قوة الإرادة. 133. 226. 229. 316. 317

- قوة المشاركة الكاملة. 310
 لينكد إن. 20
 ما بعد الصدمة. 307 .103 .99
 ماثيو. 335 .316 .292 .60
 متجول. 182
 مشروبات الطاقة. 94
 معدل ضربات القلب. 340 .252 .226 .190 .136 .126 .105 .105
 موزارت. 171
 ناسا. 188 .177
 نسبة السكر في الدم. 135
 نضوب. 322 .318
 نظامك الغذائي. 133
 نقاط القوة. 234 .220 .219 .218 .213 .211 .210 .209
 هاتفك الذكي. 49
 هادف. 199
 هجمات. 228
 هرمونات الانتماء. 227
 هرمونات التوتر. 272 .226



المؤلف

إيما سيبالا: هي المدير العلمي لمركز بحوث وتدريس التعاطف والإيثار في جامعة ستانفورد والمدير المشارك لمشروع كلية ييل للذكاء العاطفي بجامعة ييل. مجال خبرتها هو الصحة النفسية، والرفاهية، والمرونة. ألقى الضوء على هذا البحث من خلال الفيلم الوثائقي تحرير العقل. أجرت أبحاثاً مميزة على تدريبات العقل والجسد للمحاربين القدماء وأجرت أيضاً أبحاثاً على التأمل والتعاطف. أشاد ببحثها مجلات نيويورك تايمز، فوربس، ذا بوسطن جلوب، يو إس نيوز وورلد ريبورت، ذا هافنجتون بوست، آي إن سي، وفاست كومباني. استضيفت في برنامج صباح الخير يا أمريكا، إيه بي سي الإخبارية، فوكس الإخبارية. وهي مؤسسة مجلة فولفيلمنت ديلي التي تصدر عبر الإنترنت وكتبت مقالات لمجلة علم النفس اليوم، هارفارد بيزنس ريفيو، ذا هافنجتون بوست، ذا واشنطن بوست، ساينتيفيك أمريكان مايند، مايند بودي جرين، الروحانية والصحة.

تعمل سييالا كمستشارة لمديري شركات فورتشن 500 لتكوين منظمات إيجابية. وتتعاون بانتظام مع المؤسسات الأكاديمية، والخاصة، والحكومية. وتحمل شهادة جامعية في الأدب المقارن من جامعة ييل، درجة الماجستير في لغات وثقافات شرق آسيا من جامعة كولومبيا، ودرجة الدكتوراه في علم النفس من جامعة ستانفورد.

وتعود أصولها إلى فرنسا، باريس، وتتحدث اللغات الفرنسية والإنجليزية والألمانية بطلاقة.

